法的领导学

目　　录

160131_1 法的领导学 T3（与领导相关的问题）

好，我们大家礼敬佛陀！

Namo tassa bhagavato arahato sammāsambuddhassa. （3x）

我决定换一个方式讲“法的领导学”。今天下午我想做一件事，把所有关于领导学的问题找出来，然后我们再谈“法的领导学”，所以这个要大家一起参与。在领导学的领域里，关于领导学的这个课题，哪些问题跟领导学相关，我们大家一起提出来探讨好吗？

（接下来，吉祥尊者与听众进行了互动讨论，并提出了在团队领导过程中会出现的几个问题，如下：）

1．滥用权力：造成滥用权力的因素

内在：贪、私心；

外在：缺乏约束与监督、制度不全、欠缺道德观念与因果正见。

2．沟通不良。造成因素：欠缺谅解心、慈悲心，知识水平不同，思想背景不同。

3．个人喜好破坏惯例。造成因素：我行我素，自大，个人主义，制度问题（依人制定而非依法制定）。

4．团队不和谐。造成因素：沟通不良，人与人之间摩擦、竞争、观点不一致、私心、误会、个人利益超越团体利益，离间的业（以前做过离间别人的事，现在被离间），个性差异。

5．领导者没有决策力。造成因素：领导能力不足，欠缺领导智慧。

6．不善用人。造成因素：领导不识人，不知人，不会用人。

7．难以建立共识。造成因素：不善表达，不善理解，不认同团体目标。

8．无法吸引人才。造成因素：人才能力得不到发挥，人才得不到成长，人才得不到利益，领导欠缺美德，领导热诚不够。

9．个人不满其所得。造成因素：付出与所得不相符，不合理，贪心，私心。

10．任务与权利不契合。造成因素：制度问题，权利没有下放，助手难做事，职能、权责不清。

11．有工作没人做。造成因素：任务分配不到位。

12．潜质没有善用和开发。造成因素：没看清人才潜质，不知如何开发，不觉得该人才潜质的重要性，嫉妒。

13．短视。造成因素：看不远，没长远规划，领导自己的利益没有跟未来捆绑，私心，例如美国总统四年任期，他可能会想四年比较短，不做长远规划而是做一些事情好让下一个四年任期再重新被选上。如果选不上，最后他爱他

的名誉他会想如何做一些事情名流千古，如果连名誉都沾不上就不管了。因为长远的他看不到效果，只要眼前的效果。比如说在希腊，他们的领导人是不管的，只要能够上台就上台，做几年总理就不管了，透支未来的钱。因为会短视，因为他现在的岗位只是要得到人民的支持，这种情形叫民粹主义（populism），民粹主义在民主世界是一个很严重的领导问题，就是顺着大家做，因为大家投票选举，谁顺着人民的心就选谁，承诺给加薪给工作少工作时间短钱又多，谁不喜欢这样的领导人，当然这样的领导人可能会对国家带来伤害，这就叫民粹主义，被民众领导，欺骗民众，不可能有远见。好比做妈妈的，她的孩子哭一下，赶紧讨好，孩子要什么就买给他，做错了闹一闹，顺着孩子要什么给什么，这个就是民粹。他闹，他得到想要的后不闹了，你的目的就达到了，但是他以后还会继续用错误的方法再闹，这种情形就是民粹。没有看到长远的利害关系，现在借钱，让下一代来还，但是不管，我解决了这一代政府的利害关系就好了。看不清因果，也会造成没有远见。

14．队伍松散，人心涣散。造成因素：没有向心力，没有共识、共同的利益、共同理想理念、情感情操，缺乏善缘。再理性的人内心都有情感需求，情感需求会决定向心力，佛陀圣弟子在佛陀过去世还是菩萨时就跟着他。还有善缘，互相慈爱，分享分担，团队里的安全感，大家的希望等等，这些都会决定向心力。

15．不能胜任。造成因素：让能力经验不足的人担当大任，没有量力而为，高估。需要让贤。

16．缺少助缘（人脉、资源、经费）。造成因素：因素很多，欠缺因缘，欠缺功德（业），德行不够。

17．目标方向不一致。造成因素：一开始组建团队欠缺了解，没有认清道路。传达不清。无法一致应对因缘改变，视角不同。

18．看不到问题所在。造成因素：智慧不够，经验不足，自我为中心。

19．欠缺效率。造成因素：机制不佳，无法调动积极性，奖罚不清晰，不公平，缺乏执行力，精力、健康、体力等因素，没兴趣没热诚，不在正确方位，人心不凝聚。

20．应付不了危机。造成因素：欠缺危机意识，防备监督系统不健全，没有应急机制及经验，安逸，规章制度僵硬，自大傲慢，缺乏远见，没有看到危机到来可能性。

以上跟领导有关的问题主要包括了：人的问题，制度的问题，业的问题等等。我们一起探讨什么是领导学，我们一起思考怎样做才算是好的领导学，好的领导学当然要克服这些问题。

法的领导学遵循自然界规律来运作以达到好的效果。领导学中最难的问题是人心问题。光有好的制度还不够，国家用制度保障每个人的利益，用利益来吸引人才，与一个政党一个公司一样，大家是利益共同体。因为有私心才有贪，

才有比较才有妒忌，才有各种问题。

如何放掉私心最难，这个是法的领导学要探讨的问题。有没有一种制度、文化上的体系能够让大家放掉私心？有，就是真相，真相才能够帮助别人也帮助自己。舍利弗尊者的动力是大弟子的心，要帮助佛完成弘法渡众的心，是慈心、悲心，佛陀弘法的动力就是让众生解脱痛苦，辟支佛的动力也是自己解脱苦，但渡不了太多的人。阿罗汉有很多种，有一种阿罗汉就是自己了脱生死几乎不做太多的事，还有些阿罗汉像舍利弗、目犍连、阿难、大迦叶、富楼那尊者都是很有力量去传法，他们是什么样的一种动力？现在的人又是什么样的一种动力？这些都需要我们去深入思考与探讨，最难的就是这一点，当人的私心私利消除的时候，还有什么动力去推动人去奉献？感恩心、对众生慈悲，但是非常难，我们大家一起来探讨。

人们完成一个理想目标应该建立在什么样的动力上，谁来延续这个法脉与传承。我觉得我在教领导学的时候漏掉一些东西，在理性与谨慎的同时少了一些人心的东西，这个我也是很认真在检讨，我不觉得我教的法的领导学已经圆满了，我觉得很多地方还需要去完善。有时候走到更远的时候才看到漏洞在哪里，当初却看不到，我们的法的领导学是一直不断在完善的，走的越远越发现到忽略什么。

今天我发现的就是人是感情的动物，当人心变冷时很恐怖，私心很强，其实真正有因果信心的时候你是不会考虑那么多的，你会很清楚的知道因果是不会亏待你的，你再怎么辛苦付出，再怎么笨怎么傻瓜你会知道因果不会少了你的，真正有因果信心的人他的心是不可能自私的，自私的心之所以会形成是因为不相信因果，真的对因果有信心就会如佛陀所讲的，帮助自己也是在帮助别人，帮助别人也是在帮助自己，这两者互不矛盾。但是什么时候着重在帮助自己，什么时候着重在帮助别人，这个时间上可以分配。但是没有一种情形是你帮助自己不理别人，你帮助别人不理自己，没有这种情形，所以我也是在深入探讨寻找答案，我知道这个答案我们没有好好的找出来，没有好好的处理，佛法的法脉是传不远、走不久的，这个也是我深入思考的课题，带出来分享给大家，也许我们以后可以少走一些弯路。

好，我们来发愿回向。

Idaṃ me puññaṃ āsavakkhayāvahaṃ hotu.

Idaṃ me puññaṃ nibbānassa paccayo hotu.

Mama puññabhāgaṃ sabbasattānaṃ bhājemi,

Te sabbe me samaṃ puññabhāgaṃ labhantu.

愿我此功德，导向诸漏尽！
愿我此功德，为证涅槃缘！
我此功德分，回向诸有情，
愿彼等一切，同得功德分！

Sādhu! Sādhu! Sādhu!
萨度！萨度！萨度！

160131_2 法的领导学 T3（领导学的基本认知前提）

Namo Tassa Bhagavato Arahato Sammasambuddhassa

Namo Tassa Bhagavato Arahato Sammasambuddhassa

Namo Tassa Bhagavato Arahato Sammasambuddhassa

我们探讨领导学的时候，必须要有几个基本的认知，否则你会有一些麻烦。

第一个认知，如果你不做事，就不会失败，也没有什么东西能证明你失败。做事才会失败，不做事就不会有挫折。不做，它本身一开始就败了，放弃了，就没有了。谈到领导学的时候，基本就是要有一个方向，一个理想，一个目标，一个理念，然后跟其他的人一起合作，一起完成。离开这个，不管你的领导学再好、再成功、再圆满，它不可能是一帆风顺的。因为佛陀都不可能。佛陀一辈子的传法经历，如果你要讲坎坷，非常的坎坷。因为他是佛，这些坎坷，考验、刁难、打击，所以对佛来说，什么事都没有，就这么走过来了。佛陀在成佛，渡众生的过程中，以他那样的功德、波罗蜜，还要经历种种的磨难，那我们在做好事的时候，希望能够一帆风顺，没有障碍，没有考验，没有挫折，可能吗？不可能。

所以讲领导学、讲理想，讲完成一件共同的大事，任何一件事都好，这些工作本来就是属于强者的事，不是弱者的事。所以你要有这个心理准备，你走进这个领域，就必须知道它是很艰苦的。如果你没有心理准备，没有这样的心理因素，那不要做，一开始就放弃，这不是我做的事，我不要成事，那就没了，对吧？要成事，那看你要成什么事。如果你真的要成就艰难的事情，它不可能没有考验，只是多或少，你接受的、你承担的如何，就是这样而已。这个是一开始我们要尽力形成这个认知，没有这个认知，你走下去的时候，会难以接受一路上所遇到的困难，你会一直在想，是不是这条路有问题？其实有一些东西就算你完全做对了，你什么东西都对了，困难必然还是会发生的。为什么？因为我们的功德不圆满。连佛陀功德这么圆满的，过去的业所带来的不善果报都还有。西亚多有讲过，佛陀成佛之后，有八件事情（不善果报），基本上都是他自己的过去不善业带给他的，必须要承担的。他走了那么远的路，累积了那么圆满的波罗蜜，还是有那些剩余的业要消，那我们想要没有，想要干干净净，不可能，不能想象。众生的业不圆满，我们的业不圆满。

第二，领导学牵涉自己跟别人的业。它不是一个人的业，每个人都不可能有业的圆满，它已经牵涉了别人的业力，你带领着一群人，它更加不可能有业的圆满。一个人的业可以是平平安安，没有事。你要一群人的业，平平安安，没有事，里面没有离间的业，没有挫折的业，没有灾难的业，可能吗？不可能。好，这是另一个因素。我们一走进这个领域，就要开始做好这个心理准备，不然就不要参与，一开始就做失败者，认输、退出就好了。领导学是人世间最上

乘的生命艺术，为什么这么说呢？如果我们说一个人的生命的艺术，基本上就是你要活的自在、活的快乐、活的随心所欲，你要达到的你能达到，你基本上就算是很懂生命艺术的人。想要的你能做到，快乐你能寻找，能实现，目标能达到，都如你所愿，就是很有生命的艺术。但是，这是个人的生命艺术，很容易，比如人家对你不好，就忍，人家骂你，就对他散播慈爱，人家瞧不起你，就不管他，继续在因上努力。你懂得化敌为友，管不着的，就远离，过自己的生活，不被打击，不要受伤，你可以这么做到，可以掌握个人生命的艺术，在生活的种种起落顺逆中，活得好好的。

但是，一牵涉到你跟别人接触时，就不只是自己活的好，还要别人活的好，要把法活出来就难了。个人的生命艺术，大不了不管“闲事”，不做首领，活在自己的世界里。你们去做 Manager（经理），我继续做我的技术研究员。有这种人，他不要升职的，老板要提拔他做主管，他不要，要做技术员，每天很卖力的耕耘，不跟人家竞争，不想做管理，也不想做领导，不想领导其他专业人士，只想做好自己的专业。就像是一个医生，他不要管医院，就只是管医治病人，很专业。这样的生命艺术，很容易活的很快乐，很自在，与世无争，不靠别人，赚到我的钱，就够了，你可以过你想要的生活。可是领导不是这样的，它牵涉到你跟别人的接触，领导或是被领导。一个人都是很复杂的单位，有他自己的贪嗔痴，梦想，妒忌等等，都不容易处理了，如果你能够处理好个人的问题，你算是很懂得生命的艺术了。但是，领导学牵涉到你跟别人的关系，你的因缘和别人的因缘。所以，为什么我们说，领导学是生命艺术里面最上乘的，它还不只是交朋友，不只是交际学，它是牵涉到怎么让一群人，集合在一起时，能够发挥出好的作用，顺畅的作用。

好的作用是什么？什么是好的领导学?领导学是什么？好的领导学基本上就是我们讲领导因缘，通常我们不讲人，为什么呢？因为像我们这样集体领导的模式，不是靠一个人，而是靠一个领导因缘。有种领导制度是轮班的，他轮上去就领导别人。领导因缘很活的，它可以是一个人扮演领导角色，可以是一个团队，一个单位，一个组合，一群人扮演领导角色，时刻在变动。好的领导因缘就是，让被领导的一切会变得更好，效率会更容易发挥，更容易达到如意理想的目标。没有这个领导因缘，大家整体的效率就降低了。那么这个领导者他扮演的角色是什么？让被领导的因缘凝聚起来，发挥出更好的作用，这就是领导学。

领导学基本上是一个方法，在这个领导因缘用的那个方法，由于这个领导因缘的存在，让其他被领导的因缘能够发挥地更有效率。这个就是正面的领导因缘，没有它，大家的发挥会变差，有它，就发挥的更好，相比于其他的领导因缘，比如说，现在有两方都要做领导，一个领导能让整体的作用发挥到 100 分，另一个领导因缘，能够让整体的效率发挥到九十分，那么，其实这个 90 分就不是好的领导因缘，因为你是减分的，相比另外一个可以达到 100 分的成果，你只达到 90 分，效率降低了 10 分，那你就不是好的领导因缘。相比另外

一个替代性的领导因缘，不管是个人也好，一个政党也好，一个团体也好，或者是一个竞争组织也好，都是如此。所以好的领导必须有这种作用。因为大家的潜质和力量都好起来。所以我们讲一个人就好，如果好的领导人。他的存在让你发挥得更好。让群体发挥得更好。这个是好的领导的作用。法的领导学，就是依照自然界的法则来产生这种作用。产生让其他被领导的因缘都发挥的更好更有效率的作用。

好，现在我们看到在领导界的理论里面，很多人掉进某一种很僵硬的框架。什么框架？有的人讲要民主了，有的人讲不一定要民主了，有人讲要投票了，有人讲不一定要投票了。有人说要少数服从多数了。种种的领导模式都在人们那边带出来。到底什么东西能决定领导的合法性或者是对呢！怎样才叫做对呢，还是好呢！我们回到来。我们问我们自己，今天佛陀离我们这么久，我们今天还是心甘情愿的，你看佛陀没管我们了。佛像也不会对着你说话纠正你，但是我们心甘情愿的跟着佛陀的教导去做。我们会顶礼，修行，守戒。到底是什么让佛陀领导着我们呢？我们有没有问过这个问题？到底是什么东西？为什么会有一群人，自己要这样子去接受这样的领导呢！有没有想过？是什么原因？法带来的真惠。于是我们得到这个法的利益的时候。你自己得到好处了你还不跟。你知道这样子跟着佛陀的步伐是好的。结果是好的，我们就自然心甘情愿的跟着他。现在我们来看一下这个秘诀。他是什么手段呢？没有啊！也许有这个戒律的方法了，佛法了，传统了。但是真正来讲决定性的，让我们心甘情愿的跟着佛陀的步伐走的。即使佛陀没有看到，没有管我们，我们也会自己暗地里也会这样守的是法的真惠。所以这就很清楚了，领导其是是靠真惠在领导，其他的什么手段都不是最重要的。是真惠，你能够带真惠给别人。

怎样才能够带真惠给别人，很简单，对不对？就是要，给别人最好的成果最好的利益最好的帮助的东西，让别人的生命好起来，很简单，对不对？到底是什么东西让这个世界不能把很简单的东西活出来？千千万万的领导人，什么东西让这一切不能活出来？要看到这个原因。为什么带真惠给别人这么难？因为 conflict of interest，就是利益的冲突。你带真惠给别人，你就是领导，容易领导，但是为什么会有利益冲突，因为你觉得当你带利益给别人的时候，你自己可能要失去一些东西。你带真惠给别人的时候，别人自然也不需要什么方式，不需要什么强迫和压力。但是难就难在这里，往往你在开头的时候，也许人家还看不到真惠！智慧是属于少数人的，领导者常常会有一种超凡的远见，会看到别人没看到的，这个才难。即使是这样，很多人还是不要接受佛陀的领导，他看不到啊，你讲涅槃他看不到啊！你讲禅定，他看不到啊！所以只有看到的，能够感受到那个真惠的可能性，那么他就会接受了。

佛陀也有一些人是佛陀领导不了的，因为感觉不到那个真惠。但是我们能够感受到佛陀的法带给我们的真惠，我们愿意接受佛陀的领导。对于一般的人来说怎么做呢！佛弟子基本上在累积功德。你常常带真惠给别人，让别人的生命好起来，不知不觉就会建立信任，他就会知道也许今天你做的东西我不太明

白，但是我愿意跟随，有这种可能。产生领导作用的是真惠，真正的利益。但是有没有这样一种情形，就是别人也得到了利益还是要把你搞下去，有没有这种可能？有这种可能的，所以这种情形在我们来讲呢，法的领导就很重要。法的领导是不怕别人怎么样，因为法的领导的关键就是自然界的规则。任何人违背自然界的规则是不能够维持的。世界上的人可以用错误手段去维持领导，维持统领，但是法是不能的，法是靠自然界的规则来维持的，特别是因果法则来维持的。我们讲这个领导学是公开的，放不下私心是绝对学不了的，一定不能好好发挥的，为什么呢？带着私心，你就会有利益的冲突。带真惠给别人，私心就是利益的冲突。因为不了解自然界规律，不了解因果法则，不了解无我的真相，不了解缘起的真相，所以人们就用私心去做。就算他是为别人好，为来为去他还是为自己好。比如说他要巩固自己的领导地位，带真惠给你，他可以对你好，什么都可以，但就是不能够接受被取代。他的底线就冒出来了，他的底牌就出来了，不能接受别人超越他，或者发挥得比他更好，不能够接受别人更能带真惠，这个法的领导学就用不上了。如果我带真惠能带 90 分，你能带 100 分，那让你来领导。是为了能够让众生，让这个目标实现的更好，不怕被取代，只怕别人没有能力取代。这是法的领导的骨干思维，这个骨干思维做不到，那么其他都免谈。

所以法的领导的根本还是法，法的力量。就是领导因缘，心里具备了这个法。真的法，才能够发挥出来。有私心，你就发挥不出来了，这是法的领导学的难处，但是真的很容易，为什么？你相信因果，他就很容易了。因为因果是真实不虚的，你把因做到最好，就算眼前吃亏了，倒霉了，被别人占了便宜，但是因果不会少你的。你有这个信心吗？能够在面对考验的时候有这个信心？这才是关键。但是这个也要小心，会不会有一种情形？让贤让到不符合智慧，只是想证明自己很无私，这也很危险。如果我们只是想证明自己本身是没有私心的，这也是一种私心，因为你想证明。有时候你想让贤，但让出来的那个人不是真的贤，他是危险人物，你的让贤其实不过是沽名钓誉，只是让人家说你无私，没有野心。真正的无我不是这样的，当佛陀知道波斯匿王在给孤独长老的地的隔壁给了外道一块地，两块地很靠近，可以打对台了，佛陀不允许这样的情况发生，因为他知道这样的局面未来一定会有斗争的，两个宗教未来一定会斗的，他有这样的远见可以知道。佛陀就派舍利佛尊者，目犍连尊者，让他们去跟波斯匿王讲，波斯匿王根本不甩，你是大弟子而已，又不是佛陀，不理他，不听，结果佛陀亲自出动去阻止，你们不可以这样子，你们怎么样都好，但是总之外道不可以建一个道场在佛庙旁边。佛陀知道不管一定要出问题的，到时候一大堆信众跑到这个寺庙，就会有那种妒忌竞争的问题出现，以后就会很复杂。

佛陀不怕后代的人说你好过分哦，国王给人家建庙都要去阻止。因为对佛陀来说，就是在坏和更坏之间做选择。不是要去插手去干扰你去建道场，只是这个东西做下去，它是灾难，未来是灾难，佛陀活出他的智慧，不会去说活出

什么形象了，这是无我，无我的领导就可以这么做。但是如果是有我，你可能就会在乎自己的名誉，别人怎么看你了。你要表现出谦虚啦，这些都不是无我。法的领导，就是当一个心彻底空掉，无我的时候，他只会想怎样让这个处境变得更好而不是更糟。带真惠给别人的时候，不是沽名钓誉，让人家说你是好人。智慧是属于少数人，如果大部分人都有智慧，大部分人都成佛了。没有，就像金字塔一样，高峰上的尖顶是很少的，这个世界上真正有慧的人是很少的。但是现在的人们，是为了得到多数人的认同，就活不出法的智慧，去追求认同就掉入了一种民粹 Populism 的心态，现在绝大部分是怎么想的，我要选票，那么我们就往这方向走，他不是领导，他是被领导。真正法的领导，在他心里排在第一位的是自然界的规律，因果法则排在第一位。以领导人的角色去扭转，并给大家看到这个法则，这是领导人的任务。但是现在的领导大部分都不是这样子他们没有这种气概，大部分都是顺着走，不管水冲向在哪里，就是顺着走，比如 Populism 民粹，所以说这不是领导。法的领导是怎样在现有的处境中把法的作用发挥到最大，给众生带来真惠。

我们一开始要理清楚几个概念，第一，法的领导是以自然界的规律为主，要带真惠给别人，整个过程以法为主，以法为判断，不是以人数多寡判断。因为你要带真惠给别人，要达到真正最好的目标，这个私心要放得下，如果不放，把自己凌驾于群体之上，就没有办法好好地发挥领导。还有领导因缘的品质，如何维持这种品质，用某种方法让领导因缘的品质不堕落，这个就是制度的问题了，有没有方法？最重要的方法是什么？自然界的法则里面最重要的是什么？因果法则？那因果要对，领导学里面另一个很重要的原则就是，尽可能让因果关系明显化。这是一个很明显的法则，规则，虽然很多时候会有例外的情况。什么是对的因？你真心为别人是对的因，有智慧的判断是对的因。要让这些真心付出，有智慧的判断，美德等等都能够产生作用。比如有一种领导因缘就是这样，我很卖力，很辛苦，做了很多很多，可是很多结果都是坏的，就凭着这个牛力，他要感动别人，让别人支持着他继续发挥，对吗？不对呀。如果这个制度是回报工作量的，薪水是以付出工作量的多少来衡量，那么，越卖力的人就越赚钱。对不对？其实是不对的。未必卖力就是智慧，有成果。有另一种衡量就是用结果来衡量，你能够拿出好的结果，那就 ok，对的结果，就能长久。有些成果是逼出来，要付出惨痛的代价，不能长久，那种不算。好的结果不会给未来带来伤害，有可持续的成果。这个非常重要。

所以如果是一个制度，把因果关系明显化，怎么明显化呢？那就是能够带来最好的成果。在这个制度里面，就是赏罚，其实我们不讲赏罚，我们讲因果。对的因，你让这个因快点进入成果，就会起作用。比如说我们讲一个管理的情形，因为也牵涉到领导，原理是一样的。例如知识产权，就是发明研究，辛辛苦苦发明了，但是别人偷窃了，他不能得到他应该得到的，他辛苦耕耘，但还是穷光蛋一个，没办法好好的生活，吃都吃不饱，谁还会去发明，去开发新的东西？因果已经被违背了，他付出的因，应该有他的果，但是没有。实际上呢？

人才也不来了，人也不想干了，这个领导就失败了，这个管理制度就失败了。那么，把因果关系明显化的努力是什么？既然你能够开发这个东西，带来这么多的真惠给别人，那么你就会得到你的回报，得到保护。知识产权的整个概念，就是这样子。你的回报得到保护，其他的人才会很勤奋的不断去研究、开发，这是一种，在制度上你让对的因得到对的果，没有人能够取巧达到目的，那么这样一种领导方式或者领导制度就能够让善因更多，因为每个人都知道，对的因能得到对的果。很多人会在因上奋斗，那就是好的领导。

当大家都不要在因上奋斗而要取巧，就是想无因得果，久而久之，因一定会越来越弱。当大家都是有因才有果，然后每个人想要有果，他就会去努力在因上去奋斗。当在大家奋斗的时候，让因更丰富，那个果一定是更丰富，当大家都来种树，结出来的果子当然就更多。如果是你种树我抢你的果子，那么谁还去种树？就没有人想去种树，每个人都想去做抢的那一个，那么就失败了，制度就失败了。所以，把因果关系明显化，是领导学中的一个金科玉律。再比如说这个人杀了人，或者作奸犯科，我是不是一定要杀回他，这个制度里面，就牵涉到另一种社会的影响力，人伦，心灵所受的影响，残暴的作用，有些东西不是替天行道，必须要因果自己去操作，你不可用人替自然界的规律来执行，有些时候可以有些时候不可以。比如说你遇到一个很暴力的人，正常的社会制度会有暴力的刑法去制止，结果人心就会变的很疯狂，有没有？有没有这样的社会制度？有，有些地方很残暴的，那种刑法是非常残暴的。也许你讲到因果关系明显化，可是当一个社会制度很残暴的时候，刑法也很残暴的时候，人心扭曲，人们的心都在想着很残暴的事，那么这个社会就会堕落更糟，有些因果是不能够替天行道的，他会有他的因果，他会自己担，他杀了 100 个人，你就不能抄他的家，把他的亲人全部都拿来杀，这样做是不对的。

当制度很残暴的时候，这个社会就完了，这个世界就完了，他杀了这么多人，没有关系，不杀他我们可以把他关进牢里，把他抓起来，避免他以后再犯这个错误，再造这个恶业，这个可以，但是让你死 100 次的那种，不行，太残暴了，那刑法太残暴。

因果关系明显化的效果就是很如实，真实。这个人耕耘了五分，得到五分的成果，最多给他六分，但是不能差太远。这个人起的作用是 100 分，他才得到 100 分的成果。

讲领导学的时候就牵涉到两方面的，一种是灵性的因素，就是人的领导学，人怎么做？一种是制度，当然制度一定牵涉到人。制度里面怎么样做？用制度去领导。

用人的品质去领导，这个还是佛陀。佛陀时代，没有 Buddhism，他是讲 dhamma -vinaya，法与律，不是什么宗教不宗教。法是自然界的规则，通过自然界规则的开示和教导，让人们的心得以提升，心的品质提升了，根本不需要说什么领导学。第二种就是戒律，vinaya 用制度，保护守戒的比丘，保护僧团，让你活的舒适，不要这样多麻烦，戒律里面有这样的一种保护作用。对那些犯

错的人，有制度来约束。是用制度，戒律，规则，让你更好，在这个规则、框架里面，你会走的更好。在研究领导学的时候，这两样东西都要懂，不要迷信任何一样，只要这个不要那个都不对，他都要有这个也要有这个。我们往后再深入的探讨这个它怎么起作用，佛陀是怎么样发挥出法与律的领导作用的。这种领导作用是有多少的部分可以用在世间，有多少的部分可以用在传法、修行。这个是我们接下来要探讨的，今天不会给你们太多，消化不了，几个基本的原则要记起来。

这是属于理论。因为这次没有时间去准备一些比赛，我们以往教领导学的时候，还有实习，在实习的过程中，慢慢学会领导学。

只要有两个人在一起，跟另一个人的相处，就有领导学。比如说，你跟另一个贤友，居士，Sayalay 西亚力去一个地方，比如说去朝圣，去一个道场共同学习。在这个过程里，他可能会想要这样，你想要另一样，意见不同。这个时候有些人就会争吵了，会用种种方式来达到自己的目的。但是，法的领导学，在这个时候就可以用出来。比如说，你怎么建立这个沟通来互相了解？去这个地方的目的是什么？真正的把自己的私心放掉，共同去寻找答案，就可以少掉很多争吵。怎样才是最好的方向？共同寻找方向。我们现在还没有谈论这个，怎样消除大家的分歧？怎样找到大家的共同点？我跟你讲一个例子。

2008 年，我们这个地方刚刚起家。有一次，我们去到一个地方，晚上住在度假村的房子，全部的理事，还有一些服务人员开会。我们的目的是要建立共识，但是，每一个人的目标一样吗？不知道，结果我就做这个努力，大家把自己的理想说出来，你想要一个怎样的生命，想要达到什么样的成果？说出来之后，我们就考虑，大家的理想有没有冲突？如果有冲突，我们就会提出来。在这个群体里，怎么样才能够避免冲突达到成个共识？经过那一次的讨论，十多个人表达了自己的心愿，我发现大家其实都没有冲突，没有两个人的目标是冲突的。你说很奇怪，有些要成阿罗汉，有些要成初果圣者，有些想要只是得到禅定，有些只想要快快乐乐，心达到平静，什么样的目的都有，但是我发现大家有一个共同点，全部的人都要快乐，没有人要痛苦！就建立在这个基础上，那么，佛陀的教法是不是能让大家来达到快乐远离痛苦？接下来差别就是让大家知道，佛陀的法怎么能够让大家各得所需，你这个团体必须要制造条件。所以我知道大家的目标都是好的，在第一个阶段，这个梦想都是好的，第二个阶段，你想要怎么达到你的梦想？那你就会讲，那我要修习了，我要短期出家了，我要怎么样了？那有的人就会讲，我的目标很小，只是想让心平静，那么就搞一点小的活动，自己也有付出，也满足。怎么样的都有，但是主要的还是修行。第三个阶段我们来问第三个问题，这个团体如何能帮你实现你的的理想。这个问题我就不谈了就给你们自己去想，因为时间已经很晚了，两个问题时间就已经很晚了。你们自己去想。当然这可能要一点时间，其实我们可以不冲突的。既然我们大家都想要快乐不想要痛苦，那么我们就应该去建立一个制度，一个系统，让大家都能够达到自己的目标，在这个群体里面，有没有一种制度一种

群体是可以这样做到的？我们一直在寻找和探索，其实是可以的。但是他有一些条件，制度有制度的条件，我们一直在改善章程。制度要做好，但是制度是死的人是活的。所以，你每天讲制度的时候，人的心是硬邦邦的，是不行的。他想得到他心灵上的满足，这是我们必须要醒觉到的。我们一直在寻找，有些东西可以靠制度来达到，有些东西就是靠法，你不能够只靠戒律来维持这个法脉，不能。Pa-Auk Sayadaw（帕奥西亚多）一直有给我强调这一点，法的延续有赖于戒律和法，dhamma-vinaya 两者都要兼顾，你只顾一样是不能够维持这个法脉的。所以当时大家醒觉到的时候，就各自去想，不一定非要牺牲掉自己的理想来成就。只要你的理想是如法的，是可实现的，那么就有希望去实现。那么团体怎么用，让大家在团体的基石里面都能够找到自己的快乐。

后来我们建立的制度，就是建立在当初那个晚上我们讨论的基础上，道场的改变，一直在往这个方向走。所以，基本上，建立共识有一个过程。两个人走在一起，要建立共识，怎样去寻找答案。找到大家共同点，然后知道，有些差异是不碍事的，不妨碍的，你要看到这一点。这就牵涉领导学的智慧了，怎样让对方看准他到底真正想要的是什么？很多人连自己真正想要什么都没有搞清楚。

说我们在做决策的时候，有很多方法做决策的。比如说选项制度，做决策选项的时候，很多人说这个不好，我不喜欢，我不要。其实呢，你有什么替代方案，你有什么选项？这是很重要的。在领导学的决策里面，当人家看到这个决策比较艰难，要付出很多代价，比较苦，没有更好的选择的时候，大家就会比较容易一致了。其实这个已经是最好的了，不是最糟的。如果你也没有表达的能力，也不知道领导学的角色规则，大家就会各说各的，批评来批评去，没有人知道什么是最好的，什么是最差的。如果我们有一套领导学的规律方法的话，你拿出替代方案，把每一个方案的利益，伤害提出来，一看，一目了然，这个是决策的方式。

领导学里面很重视怎样让智慧发挥到最好。我们有单单一个规则就帮了很多人，情绪不能说话，常常情绪冒出来的时候，人就失去理智，智慧就不能发挥。只要把这个规则实践在家庭，公司，很多问题就没有了。所以你说领导学重不重要？当然我们说领导学是为了团体。因为他们要办道场，要和我们一起合作，要有师傅我去照顾，但是我说不行，如果我们没有一个共同的语言，没有共识，那一定会出问题的，不可能不出问题的，因为做决策，寻找答案是一个艰难的过程。其实也可以很容易的，但是每个人看问题的角度不一样，你和我看到的不同，这才是领导学真正要发挥的时候。既然你看到的和我看到的不一样，那么大家怎么样才能一致呢！

其中一个领导学的概念叫做透明化，全部摆到台面上来讲。全部摆到台面上的时候，一看就明明白白。所以通常我们在僧团里面做决策，几乎都不用投票的，我们只投过一次票，就是我们剃度的 Sima（巴利文，界场），到底地板是要用 Baroque（巴洛克风格）还是要用大理石。只有那一次我们投票，一开

始决策是用 Baroque，后来有人要翻案，我们要表决，大家同意翻案吗？做决策是不可以翻来翻去的。要翻也不是完全不可以翻，但是大家同意重新讨论吗？讨论是很累的喔。好不容易拿到一个决定，随时推翻，那以后谁要相信决定？决定就没有力量了，随时翻来翻去，那以后怎么做决定。当时我们就做决定，同意重新讨论。讨论过后，因为我是支持这个的，他们是支持那个大理石，支持这个是占大多数，在讨论时，谈得更细了，有人讲出这个的问题，讲出大理石的问题，每个人都把自己的内容讲完，把反驳的意见也讲完，讲完后，表决。每个人基本上都听到所有的正反论点，这个就是透明化，把全部的东西摆到台面上。表决的时候，我伸手说大理石，他们说你不是要支持木的吗？我说很简单啊，我被说服了。为什么我们人不能被说服呢！我是提倡这个的，但是，表决的时候我是投另外一个的，因为我被说服了，很简单的道理。

建立一种决策方案，需要寻找更好的答案，成了我们僧团的一种传统，直到今天为止，我们僧团会议基本上是没有我慢的现象，不是说某个人讲了一句话，就会坚持到底的，讨论过后，每个人的想法都会改变的。后来，基本上我们就不开始讨论辩论了，已经习惯了把正反面全部摆到台面上，大家看清楚的时候，选项已经摆到台面上了，这个选项是什么？选项的利益是什么？代价是什么？一看就明白了，所有人会有一个共同的决策。

还有很多个决策的原则，这个在我们团体的章程里面有写，这只是一点，领导学是生命的艺术，管理道场，传法，弘法等非常需要。在日常生活中，不管哪一个层面，包括你做生意。怎样把因果法则的智慧用出来，怎样寻找共同的答案，怎样化解大家的分歧，怎样让大家的分歧成为一个优点，而不是弱点，成为优势而不是劣势。

我们现在看到很多团体吵起来，不能做决策，因为他没有方法，是一言堂，一个人讲话全部人都要听，这怎么可能？而且这也不是很健康？如果一个人讲话，老大说了算，万一他判断错误怎么办？在我们的制度里面，比如说，我们还有另一种传统，在我们的领导学里面，有什么主意？请人家批评，当我邀请你批评的时候，还有什么好恼羞成怒的？一个好的主意，就应该被四面八方批评，或者说攻击。善意的批评，你这个主意万一出问题怎么办？提出这个主意的人，你要四面八方的去应付，而且这样也会让一个好的 idea，经过充分的磨练才拿出结果。这是一个很好的智慧，这个方法除了在领导，传法的时候，在其他方面也能用得着。

当你遇到一个和你想法不同的人，如果他很霸气，要掌控你的反应，掌控你的行为，那你怎么办？那也是牵扯到领导学的智慧，基本上两个人在一起，就牵涉到领导学。怎样扮演好的领导因缘和被领导因缘，是一个生命的艺术，怎么样主动，怎么样被动，双方的利益在哪里？你学了生命的艺术，就少了很多冤枉的事情。很多时候，两个人聪明人在一起，两个修行人在一起，就是互不相容，互相矛盾，而且那个矛盾解不开，就是因为犯了领导学的大忌，才会有这个问题，一定有的。只要跟得上领导学，就不存在问题，什么问题都能够

化解，这个就是领导学的特征，没有一个问题找不到最好的方法去解决，如果我们不能够像独角犀牛在森林里面采果子，游荡的时候，就要学领导学，人与人之间的相处。因为我们不希望在人与人相处的过程中，有无限的委屈。有一种方式就是彻底的让步和放弃，这不是领导学。有一种方式是自己霸气，把别人打压下去，来达到自己的目的，这也不是领导学。领导学是，既然大家的想法不同，那就让它成为我们的优势 Advantage。你和我的想法不同，能不能产生一种效果，就是大家都得益。

我再讲一个例子，我们的僧团在 08 年，09 年的时候，刚刚买下土地，要建孤邸的时候，讨论建孤邸的形式，就有两种情况，有个人讲要建一栋一栋的，有人说要建成一排，容纳人比较多。经过研究我们一块土地可能要重复充分利用。大家不知道怎么拿答案，怎么克服？很简单，有两组矛盾，一半一半，两种各半，彻底地化解了想法不同的问题。未来禅修的人也可能有两种想法，有人就喜欢这个，有人就喜欢那个，为什么不能够把大家的快乐最大化？两种模式，就把大家的快乐最大化了。这也牵涉到领导学，只要涉及到两个人的想法不同，步伐不同，又必须要同的时候，就是要懂得怎么样去克服这个不同，去寻找答案。回头来就是要了解，每个人心里真正想要的是什么？找到这个根源，那就好办了。

把所有的方法用对，有时候还是不容易，因为有业，众生的业，自己的业，目的不容易达到的。但是我们可以有一种很单纯的心，去实践真惠最大化，这是可以做到的。我们也一直在学，在发现，领导学不是留在我这里，不是说我讲完了，你们就没有了。领导学，未来你们可以去学开发，原理讲出来，你们自己去寻找答案。领导学，最重要的不是我给你答案，你去遵循。最难的一点，就是教给别人，自己能够去寻找领导学的答案，这个是领导学。领导学的学习是无止境的，我自己也一直在学习、犯错。当你在处于首领位置的时候，你后面没有依靠，如果有，我会转过去问，尽可能不付出犯错的代价。但是没有！我的处境是我没有办法靠向谁，我在这里就是老大了呀！我靠谁？所以在这种情形下，就只能自己去寻找答案。

有些时候在寻找答案的时候会犯错，在错误中得到教训，这是其他人可能不需要受到的领导之苦。错了就是错了，不受伤，那个心是很强的，能够承受错误，承受打击的心。这是做领导的，跑在前线的人，他有有利之处和不利之处，有利之处就是你们是有的靠的，在遇到问题时，找 Bante Mangala（吉祥尊者），可以挡风挡雨，有什么问题最后丢过来。现在很多人的问题就是，不敢做决策，就丢到我这里来，结果变成我要承担的，在这个承担的过程中也犯了错误，这也是不利之处，但是也因此，我们学到很多东西。其实一路上都要被批评的，都要犯错的，都要吃苦头的。只是，我们有法的领导学，就可以把这个把苦减到最少，错误减到最少。

这就是问心无愧，秉持着我妈妈讲的那个教训。人不要怕犯错，人总会犯错，但是，同样的错误犯第二次你就是笨蛋。很简单的逻辑对吧？所以，这些

逻辑是简单的生活因素。同样的错误不要犯第二次就好了，在领导的过程中，常常被人家批评批评再批评，被人家纠正纠正再纠正。但是因此，也最耐，也最强，也完成了最多的事情，那些怕犯错的，怕被别人纠正的，他看起来好像也没什么错，但最大的错就是，你成不了太多事。我在这个带领的过程中，也是很有感慨的，一直在学，一路上有犯错，在错误中爬起来，不在乎，不理，去向前走，这些是根本的品质，有了这些，你要去学什么，磨练什么，都学得上来。

领导学，不是一个技巧就可以走天下的东西，他是需要你拿出内心的力量去承担。到头来有很多东西需要去承担，你不能够期望领导学能跨越业力的作用，跨越功德的作用，不可能。不论你做得再好，还是会有苦，在这个苦海里面，你一动一静，都要面对这个苦的现象。

我们大家发愿回向，愿领导学的分享，能够帮到大家。其实还有很多管理上，怎么增加效率，在技术上怎样做得更好，我现在只是在战略上，整体上，在宏观上，让大家做对一些大方面的要点，其实细节上还有很多可以改进的地方，比如说怎么样更有效率，怎么样使执行力更强。这些都是很大的问题。好我们就到这里，一起发愿回向。

160201_1 法的领导学 T3（团队建立—方向与理念）

昨天我们讨论了领导的种种问题，也讨论了领导怎么克服问题，以及一些问题的因，然后又讲了法的领导。接下来我们有几个重要的项目来讨论，涵盖如下：

第一个是领导的问题。首先是方向和理念的建立。我们之前有讲到共识、向心力，这两方面要整理清楚。

接下来就是团队的建立。因为团队成员往往想法不同、能力不同、才干不同，所以，今天我们要涵盖一下这个方面。

另外我们还要涵盖的是制度。第一是正常运作，第二是危机、解决问题、困境的修补以及问题的处理，第三是扩展人才、人力资源，第四是昨天最后讲的情操。我们讲这些时表面上都是比较刻板的，但是其中有软性的方面，我们常常忽略了它们就会做不好。情操在真实法里解释其实就是感受的意思，感受在情操里面占了很大的成分。在领导学里感受的处理是一门重大的学问，处理不好就要出现很多问题。领导学还需要特别留意的是业，共业、团队的共业；然后是美德，就是法。一个是业，一个是法。这里涵盖了美德等等。

制度里面还涵盖了如何寻找答案，因为这个牵涉到共同寻找答案并化解，以善用分歧（the differences 分歧，不同）。了解怎样化解并善用这个分歧，让其成为一个优点和优势。

制度里还有一个方面是学习扩展人力资源，在这个项目里面就是学习和成长。任何一个队伍如果不学习不成长，不管他们多么成功，到了某一个阶段他一定会有问题，可能跟不上时代，也可能因缘改变了，不能调整等，会产生很大的问题，这是一个例子。

制度里还包括纠错制度（correction 更正，纠错）。纠正错误本身就是一门学问。团体有没有能力自己纠正自己，也是一个很大的问题，这也还是在制度里面的运作。所以说方向的建立，团队的建设，还有一些软性的方面如情操、感受，它是不能抓在手里的，是抽象的。

共业，业是看不到的，这也是软性的，肉眼看不见的，抽象的，却是很重要的。在我们传法的路上有几样资产是看不见的资产，可是这些看不到的资产却是非常非常的重要。

接下来我们继续讲形象、形象的建立等，还有文化、内部文化、外交、对外关系等。如何对外，这个学问是一个本领。对外，总的来讲是你要知道如何对待外面，应付外面事务是一定需要的工作，我们把它归纳为外交。看看自己的问题，危机感也会出现，看看有哪一样问题是我们没有在讨论里涵盖的。检讨是纠错，利用制度来监督、纠错。一个是防错，一个是纠错。错了才改那是纠错；错还没有发生，我们预防，这是防错。这个是在制度里面进行的。

还有美德。那些自我的心，需要靠法来克服，这样就是属于美德。一个队伍里面的自我很强，那他的美德就是需要克服自我。竞争、私心，这些都是有的。贪心属于美德的范畴里，也属于情操；能力不足属于哪个范围？学习与成长；沟通属于文化，也属于制度；正常运作牵涉到沟通；还有一个就是（SOP，Standard Operating Procedure 标准作业程序）程序、运作程序；善用人这些属于能力，属于人才运用的效率这个范围；还有一种是（Priority setting 优先设置），是属于理念里面的价值导向；还有先后轻重，也是在这个范围以内。

组织是制度，传媒是对外。扩展人力里面还有资源，对资源的讨论。还有一个很重要的，牵涉到我们人力作用的就是真惠的分配，就是你把轻重放在哪里。当你要发展的时候、你要利益的对象，要怎样优先处理？让每一个成员、每一个人分别得到他们想要的东西，这个是真惠的分配，这个是很重要的一个环节。

制度是属于制度，律也是属于制度。在制度里面有一个很重要的部分是智囊，系统的建立需要有一个智囊来运作，不断的看到整个组织、整个队伍的问题在哪里，应该往哪里发展，整个时势由智囊来研究。不然一些东西很快就过时了，就跟不上时势。纠错里面有一个大项目叫评估系统，其实一开始讲到纠错、改变错误、修改你的错误的时候，你就要有评估的成分，你没有评估怎么改变错误？所以评估系统属于纠错。一个人评估系统是属于（evaluation 评估）。

数据的结构，包括了所有的评估和数据的组合。当有一个很好的数据，所有跟它有关的以及它的制度要有一个队伍来专门掌握该数据。评估就是其中一部分。还有提供决策的材料，你需要决策就要提供决策的资讯资料，需要决策就需要有（information 信息资料）。迷迷糊糊去做决策，什么都没有弄懂是不成熟的决策。其实评估系统是归纳在决策、决策系统、决策智囊里面，其实我们团体是有一个决策智囊，只是细节没有跟上来。一个环节一个环节就是评估系统，你要先评估，找到跟决策相关的（information 信息资料）材料，没有材料就决策不了。领导学的项目实在是很多的，我们再看看，有什么没有涵盖的这个里面？其实已经涵盖了全部，所有领导学所相关的问题基本上在只要每一个深入去发挥的话，就涵盖了所需要解决的问题。

现在我们要回到之前探讨的方法论是什么?一个是找出问题，答案是什么？我要怎么样达到？我要怎么样的答案？这个方法是佛陀给我们的，苦集灭道，就是我们的方法论。在我们探讨的领导学的问题里就始终依循着这个自然界的法则，这个因果法则、方法论去寻找领导学的答案。

这些领导会遇到的问题大家都要记下来哦，我们遇到的种种问题都要经常记得，我们所有的问题只要在这个表里面，我们基本上都有一条途径去克服。

问题一，问题的原因我们也讨论了一阵子，我们要克服。克服的时候我们有一个主要的概念。在法的领导学里有一个重点是以法为主，不是以人为主。第一件事情是法主。你不可以违背自然界的规则去解决问题、去领导去做什么。法主解决了才讲民主，民主就是人，以人为关怀，以人为重点，但是要先满足

自然界的规律，因果的规律。你不能说大家一起来杀人，一起来做杀生的行业，大家来表决做这个杀生的行业。我们要不要做这个杀生的行业？不可以。在法里面，法主是正命。如果你的行业是带来伤害的，即使再多人认同，再多人支持也不能去做。当我们讲到法主的时候，遵循自然界的规律后才讲民主，民主是考虑到人，简单讲民主是人的选择，法主是自然界的选择。所以在人跟自然界的规律里面，我们优先给自然界的规律，这是很简单的逻辑。比如有一大批人，有 1000 万人要跳下悬崖，都赢不过地心引力。这就是为什么我们要优先遵循自然界的规律以后，再满足自己想要的那个愿望。再好的愿望违背了自然界的规律也不能达成，再美好的理想违背了自然界的规律，也不能达成。所以我们一开始就要优先考虑法主，之后才考虑民主。

我们在讲领导学的时候涉及很多人：领导者、被领导者，所以很多人就以为民主最重要，其实是法主最重要，因为你不可以违背自然界的规律。所以当我们明白法的领导是从法主再到民主的，我们在方向和理念方面探讨时，对法的认知就变得非常重要。你不懂法怎样做法主？一定要先懂法，才能谈到法主。

在我们还没有深入跟大家讨论之前，要先谈一个方面，领导学的复杂性就在于，几乎一切的因缘考量都要具备，它就像一个大机器，任何一个环节，不管你掌握得再好好，一旦出问题都可以让你这个机器停止操作或者不能操作。所以它其实不是很容易的事情。即使是你掌握好某一个层面，其中一个环节出问题，那这个团队的机器就“死机”（down，shut down）了，非常容易“死机”了。这就是为什么领导不好做的原因。很多组织会一而再再而三的掉进问题里面，这像一个大机器，牵涉到许多层面，忽略了任何一个层面就有可能死机，而且还能够反复出现。这就是为什么我们要很小心。所以领导学不是随便可以掌握的，这个领导不是随便任何人都可以做的。为什么有些人掌握到一个方面就去攻击领导，领导因缘——为什么这样为什么那样？其实你没有掌握全面的状况。因为领导就是涵盖了全部的方方面面，你忽略了哪一方面它就会不平衡，就要倒了。因此，有时在领导的运作里面，出了某一个环节的问题，不一定表示整个会出大事，不一定。因为本来就是不容易做到的事，只要有一个环节跳出问题，整个机器就死机了。但是，并不表示一死机，这个机器就要作废。如果对领导学不明白这个道理，我们就会在一开始看到什么问题，就很容易整个全盘放弃，这是非常的可惜。很多的领导在运作时就这样子一败涂地，其实这只是败在一个环节。所以真正懂领导的人知道这本来就是很艰难的事情，任何一个小小的环节出了问题，就如同美国的太空梭，飞上去突然要爆炸了，其实这个数据研究出来，哪一个零件出问题都可以查出来，后来好像是一个螺丝（something like that，一个螺丝之类的东西），（a very small screw）一个非常小的螺丝开始松掉，脱落的话，那整个太空梭在几秒钟内就炸了，但是并不表示整个太空梭计划是行不通的，其实那只是几个螺丝，其实 Kamma（业）造成，松掉了。

所以领导学里面很重要的一个思路就是，在外面还没有入门前，你就要先

学会打破密集思想，密集思想就是整套，是一个机器，这个机器死机了整个丢掉，这个是密集思想。在领导学里我们讲领导因缘，自然界的一切基本上一个是法，一个是因缘，所以是法、因果、自然界的规律，因缘就是那个条件（condition 条件），就是大机器里面有许许多多的条件。我们知道只是一个小小的条件出了问题，那整个机器就死机了，但是，一个条件的错出了问题，在领导学里面是要找出这个问题并克服它。现在很多人在领导学上会出大问题，败在哪里？败在一出问题就全盘不要，整个东西毁掉了，这种思路是掉进情绪的判断。所以，一开始我们学领导学基本上就这两样东西，法与因缘。制度、情操等其实全部是在掌握因缘。在这个因缘里面我们是掌握它的规律，规律里面掌握因缘。一些是抽象的因缘，外在的因缘，感受也是一种因缘，美德也是一种因缘。

要了解法和因缘这两个方面，就要打破密集思想，这个是最难的。佛教的整套修行就是要我们达到这个的。我们佛教的整套修行，在修观禅的时候，就是打破密集思想，这个是一个好人坏人，不对啊，当我们修观禅的时候，眼净色是色素采光的，耳净色是采声音的，耳净色出问题，我们就听不到声音了，不是整个耳朵要剪掉，而是耳朵出问题了，可能就是耳净色出问题。眼睛出问题可能是某一个部分坏掉了，不是整个人坏掉了。所以打破这个密集思想让我们从一开始就要明白这个成功因素、失败因素是什么。这个决定什么，那个决定什么。然后我们在解决问题或者寻找答案的时候是把个别的挑出来，这个问题挑出来个别克服，这样才正确。所以领导学在我们的生命里，或者是领导一个团体、家庭、朋友人际关系，需要跟另外的人接触，需要找出关键性的问题在哪里，解决它，改进它，克服它，超越它，所以当我们有了这个概念我们才逐渐警醒。

方向跟理念离不开法，你一定要懂，你不懂自然界的法则就谈不上方向跟理念。

先讲方向，我们要达到的方向是什么？那你就要看，一个企业它要达到的方向是什么，赚大钱，很简单的目标。钱赚来做什么？那是另一个问题。如果他没有智慧，会问，钱赚多了干什么更有意义的事。而有些大企业是为了让我的员工活得更快乐，当他有这样的概念时，他就重视参与者、老板和员工的快乐，就会把工作场所做得很好，制度上让大家辛苦过后生活可以很平衡。不是一直拼命赚钱赚到全部员工的健康都垮掉了，他会照顾到员工的福利，这是比较完整的方向。如果方向不完整，就不会管员工的成长和训练，他也不管员工的情商的培育，他只想要赚钱（only money）。

例如很多年前我们这里有一个连锁集团，他的老板是一个修禅者，我们很熟悉他。他非常重视员工的培育，他要员工很有礼貌，很有真心的服务等，要懂得生命的价值，就给他们提供讲座，教育员工怎么做人的道理之类，所以员工的表现很好、很有美德。这个老板一直修行，后来因为这个老板的连锁商店是卖鸡肉的，会造很多杀业，他自己病痛了就想可能是杀业成熟，他怕了，就

把企业卖了。新的老板买过来了以后，说我为什么要花这么多钱做人力资源的培育？这个钱不需要花，我就是要赚钱。当这样不懂员工的培育以后，突然间队伍里每个员工就开始只讲钱了，没有人性的升华了，后来他赚钱也赚不了多少，也扩展不了，很奇怪。因为他把大家当机器来对待了，而不是想这些都是人，他们赚钱了也希望活得更好。之前的老板想我赚钱了希望大家活得好一点，活得快乐，也有工作的快乐。第二个老板就是我只要赚钱，我不管你，我只拿钱来评估，其他的我不评估。结果只想钱、想赚钱，他就发展不了，人心的品质败坏了，这个是很重要的一点。

所以，方向的建立可以实现和不可以实现，需要了解清楚。它是可能的还是不可能的？如果我们的理想和方向是不可能的，比如，当我们在这里打坐，有没有可能全世界的坏人全部变成好人?其实有一些微薄的影响，外在的影响是有的，影响的力量有多大，就看你的力量有多大。但是即使是佛陀在世，以佛陀那么庞大的影响，也有一些人是佛陀影响不了的。肯定有影响，根本上来讲 sabbasatte kammasaka，众生是自己业的主人，这才是真正根本的运作。影响是有的，人与人之间，众生与众生之间互相影响是有的，磁场的影响是有，但最根本的还是每个人对自己的生命负责。所以有一个理念，如果是我们在这里打坐，我想要世界和平，天天和平，那样的一个理念可能一辈子也见不到。但可能有影响，会有一点小小的贡献，1%或者 0.1%的贡献可能会有，但是是很不具体的，大家就看不到那个效果。如果你做一个直接的，比如人的教育，思想的传播，这样的事情，可能跟世界和平有关系的，那种可能就有效果。比如我们能够改进这个时代的民主制度，把它变成一种更能够寻找到对的答案，有法的答案的这样的一种制度。现在的制度是很不理想的，现在的制度是看大多数人的民意的制度。大多数人是没有什么智慧的，跟着大多数人走，走不出什么智慧，假使有一个更好的制度出来，那可能就对人类的和平发展有贡献和影响。所以你要知道做一个可能不可能的事，在因果上不能起作用，不管你多么的卖力和勤奋，也不会达到。

这个方向是不是我们真正想要的，会不会有一种情形是到头来你达到了终点，你才发现这个终点不是我要的呢？

举一个例子，过去有一个太极师父名叫郑曼青，是一个厉害的五绝老人，是拳、诗、乐、画、医此五绝老人。我有学过他的太极，就学他那招，他晚年的时候，临终前的第七天，电台访问他，你这个五绝老人，每一个人都仰慕你，你每一样都这么厉害，医德也很好，太极拳也厉害，让他讲一下他的心情，一辈子五样都这么厉害。他说，我现在什么“绝”都不要了，我到了这个年龄，什么“绝”都不要了，我只想研究经学，他突然悟到这个年龄，虽然拥有了这些本领，面对死亡，却突然想找他生命的真谛去了。很可惜，如果他来寻求这个止禅观禅，他应该可以看到生命的意义。他是一个非常厉害的人，绝顶聪明的人，但是他没有这个法缘，很可惜。我敢说，这个人是遇到佛，他也遇到“佛法”，不过是另外一套“佛法”，他没有看到这个佛法的价值存在。所以他在他

的那个邻域一直发展到登峰造极，到死时却说这些成就没有什么大不了，我现在需要面临的生老病死的问题没有解决。所以这种问题可能发生。对于方向的确立，可能大家都一直走，结果却是荒芜。如同那些恐怖分子打打杀杀，最后接近目的地了也是一片空白，赢了却是一片焦土。

所以对于方向的建立，我们就要探讨法，最终我们要什么？赚钱的组织，慈善的组织，政策的组织，文化的组织，艺术的组织，到最后我们的人类，所有众生所要的是什么？如果我们能够回到这个根本性的问题，我们的方向就明确了。我们要的是什么？我们不要苦，对不对?很简单。不管你是高层次还是低层次，不一定要很有智慧很有法的人才懂得，其实连一个小蚂蚁都懂，它也不想苦对吧？小小的蚂蚁都不要苦，它要快乐，它要甜的，不要苦的。你看一切众生，赚钱，每个人想赚钱只是觉得钱会带快乐给你，但是当有一个人躺在病床上什么都不能做的时候，你跟他讲，我给你 100 亿，或者是我有这个健康的身体，你要什么？我可以给你说，对于一个癌症病人来说，100 亿对他而言已没用了，他根本没有条件因缘去消受你给他的 100 亿，但是他希望有一个健康的身体，他就可以去运动可以去爬山，还有吃的东西，做他爱做的事，所以，他明白到他的方向是快乐。我要赚钱，但是我不能为了赚钱而牺牲我的健康，有些人赚钱赚到不管自己的健康了。我的健康是无价的，是不能等到失去了我的健康才用钱去买健康，其实已经很难买了。

所以方向的建立就要探讨到我们的人心最深层的需要，其实你会发现就只有一个而已，我们要远离苦，我们不要苦，要快乐。从这个方面才延伸出来钱的需要，健康的需要。世间人还有家庭的需要，这个会带给他快乐。总之不管什么需要，基本上就是这个。如果我们能够看清这个，我们定方向就容易了。开始在领导一群人的时候是不是每一个人都能够看到这个方向？因为这个不要苦要快乐有很多层次的。最高的层次就是跳出轮回，但是未必人家一个人知道跳出轮回的价值。今天刚刚有人问我，师父，我们涅槃过后是怎么样的？能不能你涅盘我涅盘以后我们还可以说 hello 见面的？他们还是觉得如果涅盘以后不能跟我的亲人 hello，那就很恐怖了。其实，讲离苦得乐是不容易的。

现在我们讲确定方向跟理念。我们最根本的就是离苦得乐，可是离苦得乐就要经历很多（stages，阶段）阶段的。举一个例子，我们是一个佛教团体，我们做一个道场，它根本的要点是离苦得乐，可是这个离苦得乐，每个人的层次不一样，我们知道每一个众生都是需要离苦得乐的，没有一个是例外的，包括自杀的众生，他只是认为我太苦了，我死后这个苦就没有了，他没有想到得乐，就想要离苦，但是他不明白怎样做到离苦。在这样的情形下，让大家选择还是让我们（僧团）来组建一个组织呢？推广一个法的方向的道场，是让大家来选择投票决定这个方向跟理念，还是由我们（僧团）决定？其实，在这里就牵涉到我们的决策了。是我们（僧团）要决定的，是智者要决定的决策，智者不决定是不可能的，谁来决定？其实是发起者、领导者、智者、懂的人。他怎么决定？他是依法来决定。

所以一开始就要清楚，如果不清楚的话，你连方向如何选择都不知道，找方向的方法都不知道了，就只能来表决了。所以是智者来决定的。如果是佛教的组织，最好的智者就是佛陀。但是，佛陀讲的了脱生死里面，是不是每个人都有那个层次去感知、去接纳呢？这个不是每一个人都会去接纳的。

接下来的工作就是我们怎么样推销我们这个理念，不可能让大家来决定这个理念。你要清楚这个是大家的需要，众生的需要和众生的要是两回事。要是他的感受告诉自己要什么，而他需要的东西是自然界规则来决定的。在自然界的规律里面怎样才能离苦得乐，他要懂才会知道，不懂他根本不知道这是他需要的。很多人不知道自己需要什么，他们只知道自己要什么。如果你是满足他的要，那你就不是领导者，只是顺着他的要而走，所以我们是要找出大家的需要。如同医生去问病人，我应该怎样给你诊断你的病呢?我应该给你开什么药呢？这个很怪。医生不可能问病人你喜欢吃什么药，他只会告诉你这个病最好是这样治疗，起什么样的作用。唯一需要问病人的是他愿不愿意付出那个代价而已。比如问，这只脚要不要锯掉？锯了什么后果，不锯什么后果。那么这个是病人的选择。病人选择答案，医生选择方法。

医生知道相关方法的因果关系，什么方法产生什么效果，医生的专业告诉他相关的因果关系。众生只知道我要这个或者不要这个结果。众生有权利选择要和不要这个结果。但是医生、领导者决定怎么样带你去那个方向。

当我们有了这个概念之后，一旦我们决定了方向是要离苦得乐，那应该怎么推广这个“概念”呢？

去传播、去影响，真正去解开人们对要和需要之间的鸿沟，让他们要他们需要的，这就是领导的工作。但是在生命的每一个阶段，众生都渴望离苦得乐的，不管是老人小孩健康生病，都需要离苦得乐，领导者的工作就是制造不同层次的离苦得乐，从一个层次到另外一个层次的离苦得乐，慢慢的往上走。比如小孩的离苦得乐，唱歌就快乐，暂时不做功课就快乐，非常简单的逻辑。小孩很简单，他不会知道了生脱死，你的工作就是让他从低层次的离苦得乐到高层次的离苦得乐。比如我们给予他一个寻宝的游戏，过程中的每一个宝就是一个法具，找到以后给予奖励，这个奖励对他而言就是乐。但是我们制造这个桥梁——离苦得乐。

比如我们今天要做的传法生态，每一个阶段的众生一走进来就可以离苦得乐了。想做慈善的，做慈善他很快乐，他一走进来，就看到有可以给他做慈善的机会，我这样做我就快乐了，他不知道修禅的快乐，但是知道做慈善的快乐。有些老年人喜欢孩子，喜欢孩子的陪伴。我爸爸就是这样的，小时候他的孙子在他身边玩他很快乐，但孙子长大以后谈恋爱了，他的身边没人闹了，生命中没人闹他了他觉得很寂寞。如果这样的老人来到这个地方，看到这有一个孤儿院，有许多小孩子，那他看到这么多小孩子就很快乐了。所以，这个是我们制造的。很多人不知道想要什么样的快乐，老人的快乐很简单，看到孩子就快乐。那我们就制造一个离苦得乐的目标给他，他从这边就可以走入一个学法的环

境，有些人就可以听一点法、一点道理，念一点经，从此他就慢慢的往离苦得乐更高的层次去了。

有一些企业家做生意的，他不管你什么离苦得乐，他只想赚钱，可是很多人赚钱以后也不快乐啊。如果有一群企业家走进来，他看到其他的企业家不仅赚到钱也都过得很快乐，企业家是仰慕企业家的，他可能瞧不起穷酸人，觉得穷酸的人怎么会快乐，但是这个自己不快乐的企业家，他走进来，他看到一群人在学习，又看到一群企业家不仅赚到钱而且做了很多有意义的事情而很快乐，那他就会被快乐的企业家吸引，那他会被影响，一起上企业的讲座、情商的讲座等等，他就感觉走进这个圈子自己就可以离苦得乐了。而且做如法的生意，赚到的钱还可以继续帮助别人，帮助别人有功德的时候，被人感恩很珍惜他的时候，就觉得自己的生命很有价值，就活得很快乐，就有离苦得乐的效果，就感觉到法在他生命里起到的作用。

有些人健康不好，这里有忧遁草（学名鳄嘴花，中草药），可以治好癌症，可以免费采，还教你怎么制作、如何治病、减轻病症，做一点吉祥善法。看到这里的人都活得比较健康，不健康的人健康了就是离苦得乐。他从健康就进入佛门了，就这样往上，因为知道这个不究竟，就往究竟那边走了。

这个就是领导的工作。我们看到人们的需要，很多人只知道要什么，而不知道需要什么，所以你就得知道他需要什么。我们如果知道把他要和需要的，用智慧来结合，那就达到帮助众生的目的了。这个也是方向和理念。

所以，我们就把方向理念分解成一个个部分，因为有些人不能一开始就接受大的，但能够接受小的，明白这个就好。能够接受比如唱唱佛偈，唱佛偈很快乐，后来觉得我守八戒也很快乐，布施快乐，修禅也快乐，慢慢的就在离苦得乐的过程中，上一级取代下一级，慢慢往上爬梯子。领导的工作就是建立这个梯子，他开始不想爬，慢慢往上爬就可以看得更远，他就觉得很值得，慢慢的就往上爬了。制造梯子就是领导的工作。

有些人觉得佛陀带我们是涅盘，很恐怖哦。其实涅盘是不可以想象的。佛陀有戒学的快乐，法喜充满；定学的快乐，初禅、二禅、三禅、四禅，每上一个禅你就会知道，佛陀没有带我走错路，我每一步都感觉到更加的清凉清净，更加的快乐，我以前没有这样的快乐。这样就慢慢的取代之前的不快乐，这就是佛陀的智慧。佛陀带真惠给任何一个众生都是如此，我们带任何一个众生也要如此。所以方向、理念，是由发起者、懂的人、智者依法去决定的，决定以后就把这个传授出去，这个就是我们的本领。

佛陀的本领是什么？他传授什么最厉害？就是传授出家系统。出家系统就是让你放下世俗，放下娱乐，放下欲望，而且要守戒，放下晚餐，放下歌舞，这个是极难让人接受的方面。但是佛陀怎么传授？佛陀让我们看真相，提醒我们真相，因为看到真相而且能看到可能的成果，比如《沙门果经》，里面讲的就是戒定慧的成果，按次第有系统地讲出来，让我们修行、出家，我放下了这些我以为是快乐的东西，其实是因为我有了另外的一个方向，一个我可以得到

的方向，那个心里有一个方向可以取代之前的快乐。佛陀并没有叫我快乐，佛陀讲“沙门果经”的每一个部分都是快乐的，你看不到这个经里面有哪一个成果是不好的，很特别。佛陀让我们看到了我们成功的可能性、我们的潜质、我们可能做到的、我们可以达到的，那么我们这个代价就负得起了，就能够放下一切而心甘情愿去实践了。佛陀连这么难的东西都能够传授，那我们就不要失去信心，我们不要担心我们传授不出去，就看我们的方法，只要我们遵守自然界的法则，这个是有用的、可行的、实在的、有利益的事情，基本上领导者要把一个美好的东西让大家可以感受到、做得到、摸得着、执行得下去。

比如，佛陀时代有一个很确切的例子，就是 Anathapindika 给孤独长者，佛陀时代最大的施主，他是初果圣者。但是他的孩子就不学佛，不亲近佛陀，也不听法。他只看到爸爸供养佛陀，却感觉不到听法有什么好，就知道赚钱。他父亲是初果圣者，多么希望自己的孩子能够听法，怎么办呢?他对儿子说:“你去见佛陀，如果你能够背诵一个偈子出来，回来我就给你 1000 块钱（很多）。”孩子为了要这个钱就去了。但是开始的时候心态还没有全神贯注的认真听，听一句话很容易记，怎么办？佛陀为了让他全神贯注，就让他不记得，本来已经记得的内容，佛陀让他不记得，佛陀是有这个本领的，让你背住的再让你忘记。那 1000 块钱没有拿到，又再去佛陀那里了，就这样告诉自己，我要记住我要记住，就是记不住。后来真的很全神贯注非常卖力的时候，其实定力已经来了，这些人都是有巴拉密的人，过去世都是修行过的，当他非常全神贯注的时候，佛陀就放开他了，让他去背诵，听了那个法，全神贯注一心不乱的听法的时候，他就成了二果圣者。开悟以后就跟着佛陀回家了，在佛陀身边走向父亲，给孤独长者看到儿子特别顺眼特别明亮，跟平时不一样了，很高兴，就当着佛陀面给儿子 1000 块听法的奖励。“这是 1000 块听法的奖励。”而给孤独长者的孩子已成了一个证悟者，他想：“我这样真的很丢脸，我是跳出苦海的，这么殊胜的法，我竟然是为了这 1000 块才去的，佛陀不知道，佛陀不知道！”但是佛陀全都知道他是怎么样来的，但是都达到了目的。这儿子觉得很丢脸，怎么可能用钱来衡量法？根本不能用钱来衡量法的。为了得到钱去听法不对啊，人家都是用钱去听法，这个就是领导的力量。因为他看不到最高的方向和理念，爸爸就制造一个小的离苦得乐给他，其实小的离苦得乐就是 1000 块钱，达到你想要的快乐，这样引导孩子一步步走上去了。这个就是领导的工作。

领导的工作就是建立这个桥梁，但是你要抓住人们根本的心理需要，那就是离苦得乐，这是根本的，不懂这个，这个方向和理念的确立也是遥不可及并且不能落实的。当我们依法确定了方向和理念以后，还要把它传授、推广出去。

方向和理念也牵涉到价值导向。领导要确定轻重先后，相对于其他人而言，在这里我们不叫领导人，我们叫领导因缘。领导因缘可能是一群人，两三个人，几个人，但肯定不是喝醉时候的那个人，喝醉的人那时是不可以做领导角色的。领导因缘其实是一个很活的概念，因为领导站得更高，基本上价值导向轻重先后是由领导者来决定的，不是靠大多数人来决定的。如今有些地方的价值概念

是错乱的。比如有一个记者去问总统，你觉得这个应该怎么办呢？总统一般回答我看民意，民意怎么说我就怎么说，这根本就离领导的概念十万八千里了，根本不知领导为何物？怎么可能一个国家的方向由民意来决定？！这是不对的，如果看民意，那就是人民喜欢什么，喜欢一个美好的环境。不可能逼人民去赚一大堆的钱，人民不要这个啊，人民需要的是好的环境。有些人就管不了环境了，他首先想到的是要填饱肚子。所以，必须看看民意最需要的是什么？是密切需要填饱肚子以后才能顾及环境，那领导就要拿捏一下，环境这方面就要牺牲一下，先吃饱，吃饱以后再谈环境。但是环境如果全是雾霾，人民也活得不快乐，每天活在肮脏的环境里是不快乐的。这个就是需要听民意，人民真正要什么？你给他一大堆他不要的东西，没用的，他都不要。但是轻重先后，不可能去问人民要怎么样决定猜能达到那个方向，不可能这样做的。所以这个价值导向，需要知道什么是最重要的，有轻重缓急。这也是属于领导者的范畴。

如果领导者跟民意之间有差距、有鸿沟的话，那领导的角色就是把人民导向“看到”，他看不到要带到他看到。如果他看不到全貌，也要给其建一个小的梯子，让他看到一部分有吸引力，让民意导向你要的方向。如果你决定这个不对，不能导向离苦得乐，那你就制造一个小小的梯子，让民意跟着往上走，走到最后就是你给他们需要的离苦得乐了。

价值导向的轻重先后是由看到的人、智者所决定的。在朝这个方向理念发展的过程中，我们很重要的领导者不要掉进一个陷阱，那就是虚荣心或者是私心。几年前的马来西亚，有一个道场，现在也没有太多的法会了，当时是 2000 年之时，我一看就知道它走错路了，怎么走错路？它是这样的，发一个问卷，四面八方的发，上面的内容是：你觉得现代的和尚应该具备什么能力？1、讲经说法，2、领导力，3、电脑技能，4、口才，等等，让人们来表决来投票，要怎么样的栽培和尚？由人民来决定，依大家的选择来栽培训练出家众。这个对吗？出家是为了这个吗？人民是信众，是他们来决定出家众往哪个方向成长的吗？肯定不对的嘛，这个价值导向、方向的寻找彻底错了，方法也错了。出家不是这样的，这个叫讨好。出家的理念是问佛陀，佛陀问我们生命是为何而来？这个生命能够找到什么？价值导向、方法一错，那结果就错了，建立起这样的栽培系统整个都错了。佛陀要给我们的是什么？了生脱死。所以，我们只能依照佛陀对出家众的要求来培训，这才是延续佛陀的法脉和僧团。如果你要做众生喜欢的，那就不要谈建立僧团，那就组织一个居士团，训练居士就可以了，反正大家喜欢太极就教太极，喜欢舞蹈就教舞蹈。既想组织一个佛陀僧团的系统，又要问世俗人的见解和判断，世俗人他怎么会知道什么是最好的？他怎么能够揣摩到佛陀的智慧呢？所以，我们需要以更高的智慧，回到我们之前说的，法主和民主的问题。民主当然谈不上什么更高的智慧了，当然是法主为先。当然怎么样去寻找法那是另外一个问题。

寻找法主、寻找自然界规律、定方向的时候，佛陀的教法给了我们很大的帮助。因为佛陀不仅仅讲什么是好的，而且还给我们一个方法去发现、去证明

是不是如此？他给你一个戒定慧的方法去印证是不是如此。他讲的轮回，因果，涅盘。。。是不是真的有的，所以这是很确实的。

因此，我们在寻找方法和方向时一定要正确，用佛陀的教法确定方法和理念，使我们避免很多的冤枉路。如果你自己要硬闯是很傻的事。

要有价值导向轻重先后（轻重缓急），举一个例子，牵涉到一个决策问题，就在前不久，有一个住在上海的贤友，你们都认识的 Suttam 苏丹（人名）。开始我们要请他做法工，他同意了。他原本想出家的，那就给他一个这样的机会过渡。但是后来他得到妈妈的同意可以出家了，就来问我，师父，我应该是先来做法工还是先出家呢？这实际上就牵涉到价值导向轻重先后的问题。当人有条件的时候，出家是全时间修行，而做法工是一种情形。但我们考量的方面会很多，比如他资粮不够，他做法工可以累积资粮，以后出家资粮会比较好。那现在他具备出家的条件了，而且他也是一个很好的修行者，能用功打坐。从戒定慧的角度来说，出家可以向更深的戒定慧发展，可以更投入在戒定慧修行上。如果他做法工，那就没有那么多时间更好地投入在戒定慧修行里。所以这个轻重先后一分，答案马上就清晰了。你有条件爬得更高，那你以后就可以作更高层次的奉献，这个是相比自己而言。但是也有可能有些人做法工 3 个月，由于他的巴拉密很强，修行可以超越别人修行几年的，也有这种可能。但是个人跟个人不能比。个人的潜质怎样才能发挥得更好很重要，他用更多的时间专门在戒定慧上用功，相对自己比较的话肯定更好。人与人之间是不能比的，相对于自己比较就好了。那这样一比，方向理念答案就出来了。

另外一个例子，我们讲佛法生态，有慈善、有商业模式、有纯修行、有学法理论的模式……，有些人会问我要看书还是修禅呢？在我们的这个价值观里我们是怎么样判断的呢？其实是看哪一个更靠近涅盘，如果你能够做更靠近涅盘的事那就选择这个。如果你能够一鼓作气的打坐的话是很好的，由于平时照样可以同时听到很多法的，你不用担心，你修到哪里就有哪一部分的理论指导你，所以也可以学到很多理论。但是如果有一个人打坐坐下去心很乱，满心都是恨人家，没有法的基础，没有理论也没有宽容，放不下这个放不下那个，那怎么办？他是打坐好还是读书好？他根本就不能修禅打坐，倒不如先去读一点书，解开心里很多的怨恨和抓取，他这样去修的时候就能够放下。所以怎么判断看书还是修禅的？其实，就是看两个选择之间哪个做得更好、更靠近涅盘。这个就是价值导向轻重先后的选择。

对于我们来讲，我们一开始就知道对自然界的法有所认识、对目标有所认识、对方法有所认识、对因缘有所认识、对来到我们面前的人有所认识，这样我们就知道怎么判断了，所以这个轻重先后价值导向就在这里决定。你知道什么是法，你知道什么是因缘，因缘包括眼前的人，还有方法。你再去观察，价值导向轻重先后就明显了。一旦你有了方向和理念，接下来，你就要组织你的队伍，组织你的团队。

160201_2 法的领导学 T3（团队建立—人心的建设）

团队建设。当我们有了方向和理念，也有了很明确的法的领导学 ——“领导”的概念后，下一个问题就是“人”。硬件都是小事，人是一个组织最重要的因素。因为我们所做的一切都是为了人。讲真惠是为了人，决策是为了人，运作也是人，所以人是很重要的因素。最初的团队建设必须具备哪些条件？怎样形成一个团队？第一个最重要的因素是什么？共识!一定要有一些最基本的共识，这关系到团队成员是否认同我们的方向和理念。建设团队的时候，通常牵涉到两个环节，一个是核心，一个是外围。任何一个组织、任何一个单位一定有核心和外围，组成部分两圈三圈四圈五圈都有可能，但是一定有核心和外围。团队建设的时候，我们优先考虑核心。核心成员是决定性的决策者，也是方向和资源的掌握者。

方向就是目标。核心成员是做决定的，是掌握方向的、控制资源的，他是领导的、决策的、带领的。核心成员整体来说，就是领导。如果核心涣散，一个组织的基本内涵就毁掉了。进入核心的时候，方向和理念一定要认同。这就是为什么当你们说，叫吉祥尊者来带领我们的道场，我一定要你来和我建立共识，一起相处一阵子，你不认识我，我不认识你，谈不上我们大家一起建立共识、一起形成一个队伍、一起来合作，这不可能的。你一定要认识我，只从网络上看是不了解的，是认识很少的。你要认识一个人，你不只要认识他，还要认识他带出来的成果和他身边的人是怎么样的。譬如说，我到一个地方，那个人对我非常得好，非常礼貌，非常客气，但是我一看到怎么他身边的人都狡猾奸诈的，这就打了折扣了。你再优秀再美好对我再讨好，我会想他身边带出来的人怎么这么复杂的呢？因为身边的人就是长期跟你相处的，他们善良吗？可信赖吗？诚实吗？所以你要认识一个人不能只是接触他，还要认识他的周边。当然不可能说他身边有一个奸诈的人就讲他不对，但如果有百分之三十、百分之四十的人是奸诈的就很严重了。如果一个团队有百分之三十的人是乱七八糟的，那个团队其实是要垮台的。如果百分之十、百分之二十是平凡不优秀的，另外百分之二十是混饭吃的，百分之三十是有点勤奋，还有百分之二十是很优秀的，或者百分之十是顶尖的，这个团体就已经很棒了。

一个团体一定会有麻烦人物。如果没有麻烦人物，我就要想是不是这个团体的包容心不够才导致团体里一个麻烦人物都没有。每一个人都是百分之百千过滤万过滤的，那这个团体怎么渡众生，也谈不上渡众生，渡不了几个人的。好的团体一定有麻烦人物，一定有一些混乱的事情发生的。什么叫包容，包容就是不好的事情、麻烦的人物需要你包容。如果你把麻烦的人物全部赶走了，那你根本谈不上包容了。比如以前我读的那个学校，都是从全州挑选出的最好的优秀生。我们进去读书后才感觉遗憾，因为这样的学校的老师也未必会很好

地教学。有时候老师天天忙碌，有一门课就是这样，两堂课才来上一堂，一整年下来这个老师只来上了百分之五十的课，另外百分之五十是不来上课的。他在办公室抽烟，干一些别的事，找一些活忙，搞一些组织，就讲有事不来上课了。但是学生都表现得最好，因为学校挑选的都是最优秀的学生，就算你不教，他们也会努力地去拼，自己去补习，这种事情也不能叫做好事。所以，如果一个好的地方，只是全部挑选最好的，那不是功劳，那个道场不一定是多么的优秀。就象我们那个学校，每年的成绩全部都是飚青，其实是吃名气。当然也有一些好的老师，但是后来持续不了被别的学校超越了，因为不可能长期靠之前的威力和名誉，让人听到这个名字就往那边涌，很多人很多竞争，吸收最优秀的，每年成绩最好，名气就是最好，所以即使老师教学品质已经退了很多，余威还是可以维持相当久。这种现象不叫做好。因此一个好的道场，一个好的组织一定都是有好人和坏人的，要看它的比例是否符合正常规律。如果是麻烦人物占百分之七十那肯定是有问题，我们就会质疑，首领这么优秀，为什么一群人全都乱七八糟，首领是不是真的那么优秀？

所以，团队的建设牵涉到理念的共识，你要了解我，我要了解你，人与人要相处，共同经历艰苦，共同面对矛盾，共同应对挫折，那才见人心。互相之间你才认识我，我才认识你。这就是团队建设。这就是为什么叫你们来上课，如果想要师父带领你们，我现在才知道你们团队里面谁是核心，其他的人还都不认识我，我也不知道他们有没有守五戒，这些都是很大的问题。所以为什么我们团队的建设有一些基本的底线要求？比如佛门，底线要求是决策者、领导者、核心人物一定要守五戒，这是理念、方向和门槛。连五戒都没有，我是不让你进这个门槛的，你进我就出。为什么？因为它很重要！如果没有的话怎么建立团队？有破五戒或者不守五戒的人，是很难达成共识建立团队的。你看我们僧团团队的建设也是如此，你不会看到我们的僧团和持金银者有个别亲密的交往，最多是表面交往一下，但是不会太多交往。因为方向、理念种种都不同，过多交往后一定会有很多问题。方向理念的共识没有建立好的话，怎能不出灾难呢！就象盖房子一开始地基都歪了，这边打得强那边不强，这边漏洞那边漏洞，那个房子一建起来，摇摇欲坠大风一吹可能就靠不住了。所以方向理念不扎稳的话就不要再谈了，后面学再多的领导学、再卖力都不行，方向都有问题，以后在方向上就有挣扎和讨价了。所以对于方向理念的共识建立一定要有。

所以当我们走进来的时候，比如一开始在我们兜率天建立的共识：第一，我们要传什么佛教，大家直接讨论说最好世界上的佛教包山包海，我说不行。有些地方，不是我们这里，他们也是这样和我讲 “我们就是不分派，全部一致大家都对” 我说这根本是搞糊涂，因为当你说黑的也是，白的也是，两个都是，那人们就觉得奇怪然后就混乱了，除非你糊里糊涂只学低层次的不要学到高层次——我们善良，守五戒，布施。如果你永远保留在低层次不要迈向更高层次，那谈不上选择，有什么可选择的呢，我就慈悲对你好，何必选择，因为各宗各派还不是讲慈悲？不需要选择！可是如果你的目标是大家要修到最高

层那就牵涉到选择了。那你给大家的选择，比如这个教法是允许用欲望来达到目的的，它觉得欲望可以帮他达到目的。在我们这个原始的教法里欲望是不可能达到目的的，欲望是苦因，很清楚的。佛陀在经里面这么讲“如来说是苦因之法就不可能不是苦因”。所以对我们来讲《阿毗达摩》解释区分得很清楚，哪一个是不善法，所有增长不善法的方面，我们肯定要把它甩掉，增长善法的可以考虑研究，很清楚就区分掉了。但是有一些系统可以用不善法来达到目的，这我们觉得好奇怪。不善法最多只能成为增长善法的亲依止缘，但是它不可能是增长善法的因。比如，你以前做了件错事，被刺激到怕那个果报，你发奋图强，这是可以的。但不可以说那件事情帮你得到好的结果，做错事情不会帮你得到好的结果，只是你对做错事情如理作意，你得到它激发，然后转你那个做对的因，这个对的因带来对的结果，这是可以的。只可以讲那个是亲依止缘，但你不能讲那个是对的因。upanissayapaccayo（巴利语：亲依止缘）。一开始的时候理念就要分清楚，三个语系到了高层有些东西是不能够共融的，本来有些根本的决定性的东西就是不同的。比如说有的语系是攻击阿罗汉的，那和支持阿罗汉、赞叹阿罗汉的是不可能相容的。在这里讲阿罗汉甚殊胜，叫大家向阿罗汉学习，在那边又讲阿罗汉是怎样得脆弱，那不是把大家带进矛盾里了吗？除非你逃避，我们讲三皈五戒，那可以。你也讲三皈五戒，我也讲三皈五戒，但是皈依法是皈依些什么有些时候都搞不清，那就很麻烦了。如果到头来皈依的是什么法都分不清，那个皈依可能就会有问题。

如果笼统来讲就是皈依法皈依僧，也可以有一些笼统的效果。一旦真正深入那个皈依，都会出现问题，但是我们通常不进入细分。所以如果只是单纯地停留在低层次，只是慈悲那是没有问题的，一旦深入矛盾一定会暴露出来。假如有个法师来这里讲法贬低阿罗汉，另一个法师讲法支持阿罗汉，他们之间就会有矛盾。这个刚刚讲阿罗汉很好，那个又讲阿罗汉不好，辩论一轮后弟子们已经傻掉了。所以为了避免今后出现吵架的局面，一开始一定要先定调子，我这个组织是要做什么的，如果是不同调子，那就道不同不相为谋，你走那条路，我走这条路，没有必要硬把两个不同道路的塞在一起造成对抗或爆炸。有些时候要隔开不同的因缘，因为不是所有的因缘都可以放在一起，比如把狼和绵羊放在一起根本是一场灾难，狼和绵羊是不可以放在一起的。自然界里面老鼠和猫也是不能放在一起的，不要讲一、两个特殊的例外。最近有一些不知道怎么拍出来的照片，一只猫去照顾一只老鼠，那只猫又去给鱼放生，这可能有，可能很久很久会出一只菩萨猫。但是几乎正常的情形它们都是不能放在一起的，所以要分清楚。我们在组织团队建立领导的时候是找大几率，不能因为有一个例外就把所做的一切都往这个例外发展，这是不可能的。做决策就是做几率最高的决策，不可以一直以例外来做决策。用“正”的才能正规长久，“奇”是不能长久的，“奇”是打仗时在战术上很难得冒出两个奇招以获得成功。“奇”是不能长久的，正规才是最重要的。所以在领导团队建设的时候，我们做的都是最大的几率、最大的和谐、团结的几率，因此大家的共识要建立起来。如果

是佛教组织该怎么建立？现在世界上有三种语系的佛教：巴利文语系，藏语系和汉语系。那个时候我们在道场先和大家讲，我们这里是奉行巴利文语系的佛教，以巴利文语系的佛教，及注疏和疏钞为引导。大家是否同意？

大家同意我们才走到一起。不同意的话道不同不相为谋，为了避免以后争执或为各自的系统争资产而产生痛苦就一定要分开。所以一开始建立团队，我们的基础是什么，我们在争执的时候、在传法的时候、有意见的时候，我们去哪里找答案大家要先讲清楚。有人说我依首领做答案，如果我说我不愿意成为大家答案的泉源，答案的泉源应该来自巴利语系的法，大家同意的走到一起，不同意的可以自己选择。大家都同意，我们就建立起了这个共识。但是巴利语系里也有一些人拒绝《阿毗达摩》，拒绝疏钞，拒绝《清净道论》，所以后来我们定得更仔细了：包括 aññhakathà（注释）和 ñãkà（疏钞）。要选择三藏全套而不可以三藏只选择两藏，或者选择五大部经文中的四部，又或者是五部里面只认一部《相应部》。否则怎么走到一起，为此起争执可不行，进入我们这个组织就必须同意这一些，我们还特别把一些方面标出来。在这个出家群体里，有很多戒律，但有一些是分界点：比如持金银或不持金银。持金银是一个很容易的分界点，在不持金银的出家众里面可能有一点不大的小差异。但是持金银或不持金银是一个很大的差别，双方守戒的方式有很大的差异，所以在我们的章程里特别提出持金银和不持金银，而且金银的定义也写得很清楚，包括信用卡、check，所有可以做沟通买卖的那些都不行，包括余额宝、支付宝等等。我们出家众的微信也不可以下载红包，有人送红包不能接受。真的有人送红包给我，两千人民币，我看了傻掉。怎么可以？现在已经容易到人家微信送红包你接纳一下你就有一个账号，我不懂怎么操作也不敢去操作。

所以，这些全在章程里写清楚后我们就建立起共识。僧团必须如此，并没有说僧团一定只是要帕奥系统才如此。但是我们定下了这个水平，谁符合这个水平的才走在一起。我们还把五戒、八戒也都写进了章程。官方文件里写明了谁守五戒，五戒指的是什么；谁守八戒，八戒又指的是什么，做我们的理事至少一年要守 52 天的八戒，平均一个礼拜一天，要做理事或者资深理事需要守戒多久，发愿终身守五戒才能成为见习会员，要守清净五戒至少一年才能成为正式会员，这些都是以法为标准，以此建立共识。所以经过这样一分，团队的建设已经开始一步一步地把门槛定下来了。无法守戒的就做信众。我们这里有些人知道自己守不住五戒，只是来供养不要做会员，因为他签不了会员表格，一签就撒谎了所以不能签。“你为什么不做会员？”他坦白讲：“我不行，师父，我五戒守不住，我只是想来供养。”那也没办法很无奈。所以团队的建设一定要有一个准则，没有准则是个很大的问题。我们通过讲故事来知道这些问题的发生，来明白为什么我们要这样小心，比如马来西亚有另一个组织，开始时好好的，有大资产和一群人，突然有一个很有影响力的首领带着一大批朋友全部加入进来成了会员，一下子会员爆满超出原有人数，一届改选就完全翻盘，原来的一批全部被选下去，新的人数众多完全掌握一切：所有资产、所有权力，

并且推翻了原来的统领和管理，这种事情就发生过。这是因为团队建设的时候没有系统，什么人能进入团体，什么人能掌权，多久才能走进权力核心，这个都要有规律。在我们的道场，僧伽护教团成员最少要有十五年的资历，现在我们每个人都没有因为我们是第一批的创始人而自傲。

辛苦地开创之后，我们会担心以后会不会有人来夺权，的确曾有一点这样的事情发生过，有人一有机会就想要来涉入、来发挥他影响力，就开始搞事了。我们吃过这个苦头。既然是这样，现在的章程里写得很清楚，没有十五年不可能走进僧伽的权力核心，一层一层向上，至少五个阶段，这是很大的门槛。正规来讲达到那个水平几乎都要二十年的资历，那未来基本上就是大长老才能够掌实权，不是大长老你根本不可能掌实权，而且必须是在我们团体里面运作了二十年的大长老，其他道场或团体的大长老进来也不算，要从头算起。必须在这个团体里慢慢地酝酿。基本上来说，做事和奉献的人可以很多，但掌权没那么容易，这就是团队建设的一种标准。如果有人要潜伏要搞乱，他要非常耐心，要潜伏那么久，而且如果他成功地潜伏还要带出一批人和他一样能够成功潜伏二十多年的，到那个时候他几乎已经没力量了，因此潜伏这种事情就无法发生。所以通过这样的一个制度和团队建设的规章让它乱不起来。我们这个团体是很严格的。目前我们的僧团是居于最核心位置，有些僧团的权力范围居士是不能达到的，比如牵涉到法和律的掌握或者牵涉到某些章程的修改，只要修改的章程涉及僧团的权力和运作，都必须僧团同意，僧团不同意再多人表决也不能成功。不然的话很简单只要先修改章程至僧团没有权力就完了，但是要动摇到僧团的地位都要僧团同意。而且在僧团里面，僧团是不能单独运作的，我现在做事是代表僧团做决策，僧团随时可以推翻一个人的决策，所以没有人可以裹挟僧团。这是一种很安稳的运作方式。

我们也分法主和民主。法，就是要找到答案，不能表决。有问题我们就请教帕奥禅师等智者，由智者引导解释经文，以法为标准。法是不能表决的，要很认真地去寻找答案，让智者引导。然后是民主，看大家怎么选择，比如是否要建道场，是否要处理这个土地，是否要往这方面发展，都可以表决。有很多的决策方式，当我们要去寻找答案，如果有了寻找答案的规则，照着规则共同去寻找就会很有效率。比如在我们寻找答案的过程中，首先是头脑风暴，所有人把种种观点全都讲出来。其次是辩论，每一个观点都要被批评和攻击，你要邀请别人来批评攻击，想尽办法刁难你的建议，这样你可以听到所有的反面意见、所有的可能性和所有的灾难错误漏洞，大家听完正反双方的论点才来下判断、做决策。这就是一种我们需要建立的决策的手法。在团队建设的时候，我们要有这个共识：我们的基础是什么，法是什么，如果法的基础不同，我讲我的巴利经文，你讲你的藏文经文，那就完了。你说这个是，他讲那个不是，各讲各的，鸡跟鸭讲，就没办法了。所以我们要有一个共同的基础，就是法的基础，是法主的方式。大家走进这个团体和核心，要同意这个才好走在一起，不同意的请离开，一定要这样，不然它就是未来的灾难。

有了核心以后，核心如何起作用，如何感染外围，外围的要求又是什么？这就是团队的建设。有了这些团队建设，以后在做决策的时候就很清楚了。外围走进核心也有标准，要符合一些条件才能走进核心。比如我们这里，居士要走进核心，需要守戒，每年参加一次修禅，这些都有要求。在经过一些训练已经熟悉了很多东西后，就要看他的工作表现和成果。还有就是看条件和记录也是很重要的，不是口头承诺或表述自己符合哪个条件就可以。

最早期靠师父的判断来决定这些条件是有人治的成份，在规律还没有建立起来之前是由师父用眼光来判断这个人是否可以，有学生担心师父的判断千变万化自己该如何学习，师父知道这个人是否靠得住但我们怎么来决定和判断，而且连师父判断这么厉害有些时候都会看走眼。比如有一次由于我太急于用人太急于退休，非常希望有人能取代我，而且这个人看起来是个人才导致我严重的判断错误。有些时候明明眼睛看到了一些危险和危机都当做没看到，因为心已经偏了。我很辛苦想要用人想去修禅，最好有人赶快来接我的手。当你有了这样的想法心就不平衡了，知见就不清明了，看东西就不清了，明明看在眼里的，平常情形下一看就知道潜伏着危机，可是好像看不到。人是很奇怪的，我们的智慧会被蒙蔽的，明明看到了，但因为你有所需要有所求，突然间就看不到了。后来回想起来，其实我早就应该看出漏洞了，早就知道要出问题的，但是当时迷失了判断力，因为有所需要有所求，整个判断、逻辑思考和寻找结论的方式都往自己想要的那个目标去找结论，这样的结论怎么可靠呢？心里已经有先入为主了，就象一个法官已经先看你就不顺眼了，觉得你肯定是坏人，那过后还听什么论点，想来想去任何一个论点都是朝向看你应该死的。所以这是很重要的。那时大家都想师父都会判断错误那该怎么办呢？他们大家认为我的人生经验，看人的经验是最强的，但是当我心有所偏的时候都会看走眼。看记录就是一种方法。第一，看是否符合条件，有些时候有些条件是任他讲的，说有就有，但是我们相信一个人如果撒谎的话，迟早会出问题。比如我们在章程里写明，任何人如果一破五戒就自动失去会员资格，这在我们道场是很严重的。如果有一个人明显地被抓到破五戒的话（如果是不清楚的有模糊的，模糊地带就放他过）只要是明明确确破五戒基本上就失去会员资格了就不是会员了，根本不用开除。破五戒就不是会员了。当然，怎样证明他破五戒并且消除他的会员资格有手续的，但是至少理论上是如此，以后如果他要坚持他的会员权力，只要找到一个证据证明他有破五戒就马上失去所有的会员权力，无须争论。

所以，这是靠一种制度在解决。当然我们没这么多空闲时间去证明某人是否破五戒，有人破五戒我们也管不着那么多，但是如果他惹出了麻烦，我们只要证明他有破五戒，那就根本不用论任何东西了，这就是条件。记录是很简单的，要知道一个人是否能胜任某个职位，交给他各项任务一样一样地磨练，试这个试那个，带领这个小组那个小组，看他做事务的执行能力，有没有负责任地把任务完成好，为人是否可靠，钱财账目是否清楚等等。任务完成后，就有了良好的纪录。此时还有一种论点，就是那个人会说做错的事都是冤枉的、都

是有理由的、都是被别人陷害的，下一次做错了又是有人陷害的，又都是别人错。他一百次犯错都是别人的错，不会是他自己的错。那在领导学上还是很简单，依旧看记录，根本不用去论理或者去查当时的心念到底是有意还是无意，亦或是被别人陷害的。一个人记录一直不对，不是现在错就是过去有错，这一世没有错就是前世有错。因为非常努力地想样样都做对，结果是一次两次三次都搞糟，那不是现在错就是过去错，过去错就是 kamma（巴利语：业）不好，业不好。业不好才会这样！因为想全都做对样样都对，结果出来还是不对，那就是业不好。业不好怎么领导？领导不属于业很差的人可以做的事，业很差的人是不够资格讲领导的，领导是属于业强者、业善者的事情，业不好是不能领导的。如果事情一到某个人手里就变糟或者有他的地方人事就不好，每次都是别人不对而他都对，调走换另一个人来团队就和谐了，讲他不对得时候他又为自己有很多辩护，那么对不起没什么好争的，只能说他不属于这个队伍或者在这个队伍里面可能 kamma 不好，不如提供一个不需要与他人合作并且不涉及领导的岗位由他自己发挥完成整个项目，这对组织不会有什么伤害。

所以记录是一个最强的方法，僧伽护教团的高层和决策层就是看记录的，一年两年之后你可能就具备了这些条件。这个门槛几乎就是没什么人可以进得了，除非你是真材实料，因为最少十五年的记录，其实在还没有开始计算这个十五年之前已经要有一些好的表现才可以，因此最少要十五年。在这个十五年的累积过程中能不能奉献？可以！浪费一个人才十五年是不可以的，不能有这么严格的门槛，奉献可以但不能掌握实权。实权和权力是两回事，即便拥有某些事务的最终决定权，犯错以后仍旧可以马上被否决替换掉。可是处理掌握实权的人就非常困难了。所以核心是最重要的，外围出什么问题都不要紧，别人怎么挑战我们都不要紧，但是如果我们的核心出了问题那就是个灾难。所以条件加记录非常重要，我们就用这个方式建立起了核心。然后，外围走进核心也是如此的，一层一层慢慢地通过。这是团队建设，非常重要。除了核心与外围，还有一个是我们的群众基础，比如现在我们的群众基础还很有限，所以才会说要到其他一些领域，比如大学，去扩展群众基础。当你说你需要人才，如果你的群众基础很小，就象在小鱼缸里是找不出大鱼的。所以群众基础一定要很广，也许在里面有某一个百分比是具有优秀的品质的人才。所以群众基础也是很重要的。核心，外围，还有群众基础。

团队建设需要优秀人才走进核心，就要有一个广大的群众基础。这是很重要的一点。在这个过程中，有些时候并非如你所愿，当没有人能够达到所设立的很高的要求时怎么办？要求可以很高，理想可以很美好，可是达不到怎么办？坦白讲，很多人都和我说，师父，我们看到马来西亚的所有团体，如果以师父设定的理事标准，其他团体组织几乎一个理事都找不到，因为我们的要求太高了。所以，最初我们是怎么达到的？当然最初是谁都可以参加，现有的是不可以挑剔的。等我们开始具备了一些条件，人员人数多一些了就可以开始提要求了，条件具备得更充分后我们就对自己提要求了。所以，期间有一个过程

叫做训练。如果你对核心的要求有那么高，那肯定要通过训练，没有训练，核心的要求是无法提高的。你一定要扩展你的群众基础，还有外围、核心，这都要慢慢建立起来，这个过程就要训练，训练你的群众，训练你的外围，再训练你的核心，才能够提升整个团队的品质。所以训练必须成为一个常态和常规，必须要有一种机制，不管你在这个队伍的哪个层次，每一个人都要成长，全体都要成长，不可以有人停止成长，这是很重要的一点。

团队建设第二点：向心力。一定要有一些因素让大家凝聚在一起，包括：情操、真惠、法、理想。其中真惠、法、理想是纯粹理性的。情操有感性的成份，但它也要建立在理性的基础上才对。简单来讲，真惠、法、理想就好比你在吃药治病，而情操可以让那个药很好吃。吃药的时候，真正有智慧的人都会因为这个药对自己有好处，再苦也会吃。以前那些熬出来的苦药真的很苦，妈妈都会给我们些龙眼干，是一边苦一边甜配下去，或者一鼓作气闭上眼睛把药一口灌下去，喝完快快吃甜的龙眼干，由我们自己选择，总之要喝完。其实我们两种方法都试过，后来还是比较喜欢先苦后甜。妈妈不会再管你了，总之给了你甜的东西你自己想办法，你要哪一种模式是你的事，但是一定要喝完这个药。所以让它变成甜的东西，就等于情操。人是要甜的东西，不要苦的东西，但是有智慧的人再苦都会吞下去，纯粹的真惠、法和理想就可以了。有智慧的人是可以吞下去的但是大部分人不行，需要苦加甜。但是也有些人纯粹是从情操进入团体的并不管目标好不好。他觉得跟着这个师父我就很快乐了，并不多做思考，也不知道师父要带他去哪里，觉得跟着师父就很好。情操：devotion ，spiritual devotion（奉献精神），spiritual emotion（精神情感）。

还记得在台湾，有个小男生很喜欢我一直跟着我，现在他长大了比我还高。有一次他去送我坐火车，就在火车那边跑，他就这样跑跑跑，跑到不能跑的时候还跟我挥手，好象电影一样。第一个原因是我对他好对他关怀，他爸爸现在出家了是我们台湾的一个出家众，他也去那里短期出家过一阵子，还来过我们这里。其实他也不知道吉祥尊者教什么内容，只是很喜欢我，后来有一天他讲：吉祥尊者，你做我的师父，我喜欢很帅的师父。不好意思，我几时帅了？很奇怪的，但是小男生很可爱的。现在不会了，现在很懂事很成熟了。那个时候很奇怪就是喜欢天天粘着我跟着我，每天跑去我房间听我讲故事就很开心。送我坐火车的时候就象琼瑶电影一样，真的是这样发生。我又不是女生，可我们的缘分很好，他爸爸和我缘分也很好，父子和我缘分都很好。所以这种情形就是一种不讲道理的因素，见到你就是宿世因缘，可遇不可求，不可以讲道理，见到你就喜欢了，那是情操。所以，因为情操走进这个法也有的，这很理想。在佛陀时代有很多这种情形。很多人见到佛陀，都还不知道佛陀讲什么，就已经认定佛陀是他的导师了。其实这是很危险的，但是刚好他们的 kamma 不错，在菩萨行菩萨道的时候有跟对导师，有很浓的师徒缘，等菩萨成佛又再见到的时候，他就凭这个直觉走对路选对方向达到最后的终点，这个是要有点好运的。

但大部分的情形，真正要作出正确的理性的判断是不可以这样的，搞不好

以前你结的善缘全部都和魔王在一起做魔兵，现在又遇到魔王的时候你就又跟着一起了。你感觉很良好，结果他带你去一个错误的地方你就跟着去了。这就是情操，感性的成份。但是我们要知道，领导学是不可以忽略情操的，这是我在领导的时候严重忽略的方面，因为我是一个超理性的人，虽然我自己对这个圣教充满情操，但是当我对待人和讲解法的时候是百分之百的纯理性，情操的开发和感性的层面忽略得太多太多了，这是我领导里的一个问题。就知道“这个是苦药！吃！”其实现在西方的医学在怎样减轻痛苦方面是很有手法很成功的，让人们省却了很多痛苦。现在动一个心脏手术只开一个孔就可以解决问题了，以前一定要剖开胸膛来开心脏。所以给苦药披上糖衣是很重要的一个环节，领导者在这个方面要多下功夫，我必须承认这是我最欠缺的，所以要下一点功夫。坦白说，作为一个领导人我忽略了这个感性的照顾，虽然我早就知道，但是毕竟还是个理性的人。我常常把女众当男生来教，所以很多 sayalay（缅语对出家十戒尼师的尊称，意为“小老师”）在我手下都蛮苦的，就象“你不快乐你就错”，不可以不快乐，是不是辛苦我不知道，事实上她们很辛苦的，“不快乐你就错，不可以不快乐，要快乐”。所以其实做吉祥尊者的学生也是很辛苦。有些时候感性的人，像圣喜尊者那样跟你讲好话，安慰一下他弟子心里就很舒服，过后再照他的指示走就很乐意服从。所以这个是我们要做到的，不要忘记，在向心力的领域人还是感性的还是有血肉的，需要感性上的满足。但是不可以胡乱满足，如果是错误的感性也满足是会造成因果错乱以后就完了。如果那个感性是错误的，是迷糊的，是造苦因的，就是不可以去满足的。

第三，团队的共同建设中有一个很重要的条件是“希望”。一个团队的建设如果看不到希望是走不下去的，因为一个团队要经过很多的考验和艰苦，如果你看不到希望，谁还要走下去？所有能够挨过苦的人是因为他心里有一个隧道尽头的光明。如果他看不到隧道尽头有光明，他走向一个无底的黑洞，很多人是走不下去的，越走越苦，越走越迷茫，越走越绝望。所以希望是很重要的。但是希望要建立在真实的基础上，必须是真的可以做到的。但是真实的基础谁会知道？佛陀很清楚地跟你讲“涅磐是真实的，是可以达到的”，但谁会知道？它可能不能想象。很多人其实跟着佛陀走这个四圣谛的修法，跑往四圣谛其实都没底的，怎么能够达到四圣谛的体证，其实大多数人都是心里没底的，看不到这个怎么去达到的。但是他是怎么让人们充满希望？其实很简单，就是刚才讲的那个：一路上小小的成就，离苦得乐。先让你生活上看到这个法的力量，依照一个个有次第的道路，你先学会放下了就没那么苦了，你学会了怎么样才能不执着，放下就没那么苦了。你学会慈悲喜舍就看到你的人际关系改善了，对不对？你学会活在当下，就学会把握很多机会，生命突然间充满了很多的机会。然后呢：布施的利益，守戒的利益，修定的利益，修慧的利益就产生了，所以在我们成长的路上，法的力量特点就在于，每一道法都会带来相应的果报，只要能够引导大家耐心去看，时间一久，几乎没有人学法是没有成果的。一路上上来，这个就是成果，而且成就大成果得一路上还有一个个小成果。

这个是希望。因为人家按一个方法做了达到成果了，下一个即使是他不知道怎么达到成果，但是心就有一点希望。每个人想要有希望，每个人喜欢希望的感觉，但是，如果你让太多希望破灭的话，以后、下一次就不会有效果了。为什么呢：希望的基础还是要真实。你必须要去填补它，所以有些时候在领导的时候要给人家看到小成果，否则以后叫人家做事人家看不到希望。但是有时侯有点困难，有些时候明明是有成果但是他感觉不到，这样也是很麻烦的。或者是有另一种情形：就是已经习惯了，觉得理所当然。那个时候也是很麻烦，他感觉不到成果，所以这也是一个问题。那这个就涉及细节了，这个是领导学比较细的成分：希望、团队的建设。所以这个希望可以把大家凝聚在一起，当然还包括真惠等等。我们讲团队建设，我们用的方法到目前为止都是很清净的，但有没有在组织上也会用上不清净的方法呢？就象 Anathapindika（给孤独长者）用钱——钱本来就是贪欲，借贪欲引他（给孤独长者的儿子）去见法。这是一种。所以我们不敢讲完全没有，有些时候要考虑这个。比如说，我们这个队伍现在要办一个道场，我们需要经费，是以引发大家无私的心、奉献的心、慈悲的心来达到、用奉献经费来参与的，还是我们掌握了人们的私心。这个是一个拿捏度。所以我们都在研究，这种东西就很难判断怎么绝对正确还是绝对不正确。绝对正确是从《阿毗达摩》来讲：这个是善业、这个是不善业，这个是绝对的，很清楚的。不善就是不善，善就是善。

但是现在，能不能通过一个小小的不是很善的方式，一个小贪，引她放下执着然后导向更善，能不能有这样的方式？就象佛陀跟难陀讲，你好好地修，我保证你以后到天上有五百个天女。他就为了天女去修行。结果修行时，人家去侮辱他：怎么可以为了天女而修行，丢脸，羞耻。他就觉得很羞耻，然后就带着清净的心去修，结果成了阿罗汉。这个就是真惠用一些世俗小惠勾圈吸引。这种情形就好比是：有一个人满脑子想要作奸犯科想要杀人，他有太多的力量，他要做些事爆发，好，你让他去跳霹雳舞或者是什么，疯狂一下，他跳啊跳，筋疲力尽的时候，气又通畅了，心也感觉到比较快乐了，他也不想杀人了。如果他经过那个过程，他喜欢了霹雳舞，我也不懂霹雳舞是什么，总之是一种乱七八糟的，头在那转来转去那种对吧，好像是那一类的，几十年前我看过。现在有很多乱七八糟的音乐，如果你叫他去听轻音乐，他的性情也就会调柔了嘛，这个还是属于贪。可是却从粗的贪、从要杀人，到粗的跳舞，其实也都从粗的烦恼到更细的烦恼，轻音乐也是贪和烦恼。到后来你跟他讲守八戒，慢慢到他能守八戒。所以有些时候众生是要一个阶梯的，从这方面来讲你不是要给他造苦因，你只是把他引导从大的苦因走向小的苦因，然后再走向没有苦因。明白吗？他是种爬楼梯的方式：如果他在水下，假使说水面是 0，上去是 1，2，3，4，这个是-1，-2，-3，-4，他从-5 你没有可能一下子让他跳到 1 的。你就-5，-4，再上一点…，那个地方还在水里，还会淹死的，再上一级，慢慢地才到 0，再上，就能呼吸了活下去了，你造的是对的因了。所以在佛教里面，是有这种手法的。所以有人建议我们是否是要用一种方法来引导，我们在考虑让他们有

一间自己的房子，如果人们想：我可以建一栋房子，觉得这是我自己的，我以后来，可以自己住。他就会有那种快乐的感觉。这是种用利益来勾圈，这是他自己的利益。

我们还有另一个考量——这会是我未来的核心吗？我未来如果这么做了，以后核心队伍里面大家会不会被这个影响成了常态？当它成了一个常态，每个人都是优先为自己考虑才想到团体，私心优先，有没有这种可能性？所以我们自己内部都有一点研究跟辩论，特别是我和寻法尊者都有讨论这个问题：对还是不对？但是我们还考量另外一个可能性，比如无息贷款这类的东西，我们也考量，居士们去做的时候，价值观还是我们拿。但是这些东西，钱财是居士去做，但是在法上：价值观-怎样才是对的价值观，懂法的人要在价值观上引导。至少讲法-我们的工作是讲法，居士的工作是执行，我们的讲法让居士能够对这个方面有一个出自正确价值观的考量。有些时候这个方面不是对或者不对，是牵涉到我们这样走下去，我们的展望、未来会是怎么样的一个情形。我这样子做可能艰苦一点，但未来会是怎样的一个结局，会不会我内部的管理和领导是清净的。或是他讲，我出了钱，我以后要住进来呀，谁也不可以阻止我住进来了，然后出现种种事端，假使有几个霸气的人去影响这类事情，会不会到了未来在团体里面，在管理上会往钱看而不是往法看？这些都是要研究和考量的方方面面，可能在这方面都是要有评估，就是对现有的已经执行这种制度的群体进行评估，看他们产生了什么效应，对这个群体产生了什么效果，这些人的心是怎么样的。很多群体也许都成功了，但是这种成功是不是我们要的成功，这是另一个问题。我们想要的（是什么）、我们的展望、我们的理念，我们希望建立样一个什么样的群体。这些外面的群体，他们也成功，可是他们的成功在我们来讲算不算是成功，或者是有更好的成功？如果我可以避免，那我可以达到最高的更好的选项。那当我达到最高的法的清净的品质的时候，是不是现在辛苦一点但是未来传法可能传得更好？这也是一种拿捏。

所以判断其实是一件艰难的事情。实际上，什么才是更好，什么不是更好，这牵涉到这样做和那样做，两个方案三个方案它们之间的利益，需要作出的代价等，不只是考虑短期，还要考虑长远。这就是为什么真正做起决策来是相当困难的。比如很多人说都得到利益，这个组织这样子做成功了，那样做也成功了，但是他的成功是不是我要的成功呢？我们要分辨清楚。因为我们心里可能有一个更高的成功目标，这样子做下去可能爬不上去了，那个水平可能就拉不到上面去。我们要考虑如何把水平拉到上面去。所以真正做起决策还是很艰难的。我们要形成一个团队，真正考量起来，就不是这么容易的事，要看你的成功目标是什么，如果你的成功只是完成建立，我能够做，能够办禅修营，那也是另一种成功。我们要的成功是什么:是能够摄受人心，并感染到更远，那是另一种成功。所以，在运作的时候，它就有它实际的问题了。还有另一种情形，比如说团队建设，一种叫做“严格度”，你得过滤那个门槛，对不对？我们要怎样让有些人能够进来还有什么人不能进来，当我们建立核心和建立外围的时

候都是不一样的，因为核心是错不起的，核心一错危机太大了。而且我们要的人不多，核心要的人不是很多，外围要的人比较多。所以在这样的情形下，我们可能会给核心人物建立很高的门槛，外围就建立低一点的门槛，给他慢慢受训练，慢慢走进来。所以可能这方面的要求就很高。第一次跟第二次又不一样。你第一次做，因为它牵涉到设立那个水平点：一定要给他做成功，要做到美做到好；后来，你稳定下来了之后，你要承受得起比较大的风雨。比如我们这个道场刚开始的时候，我们很严格，为什么呢，我们有担心的方面，我们对弟子的管理很严格，盯着他打坐怕他出问题。因为人很容易出问题。要盯着，要观察。一直盯着学生。可是这个代价很大，你要一直盯着学生你很耗力，代价很大，很难管理，很辛苦，但是还是要坚持。因为我们在建立核心的过程中我们一定要确保我们核心巩固，而且要在短时间内巩固。那么等到你核心建立好了，严格要求好了，之后你再看，我们就不用太担心外围了，因为它不容易走进核心。所以外围就算犯一点错误，它也不会动摇到全体信众护持的信心，比较不容易动摇。因为大家都已经看多了，出家群体也看多了，也看到这么多人得到法益，偶尔出一两个问题没有人会说是佛教有问题，没有人会说是导师有问题或者是道场有问题。

但是如果在刚开始，大家的信心还没建立，问题就来了，怎么办？所以为什么我们在尼泊尔的道场，我们送过去的人都是过滤过的，没有过滤不会送过去的。记录不干净的人我们不让他踏进尼泊尔那个道场。经过了一段比较长的时间，我们现在慢慢有一点信心，慢慢地对外开放一点，开放一个月，然后三个月。反正三个月，最多你乱三个月你就不用再回来了，对吧，我们还是有这种信心。但是一整年让你长期出家，那个情形不一样那个可能你补不回，那是不同的。所以在牵涉到这个团队形成的时候，你要有这个方面的了解，这就是为什么我们在形成核心的时候会很严格。等到核心已经很巩固了，我们外面就会松一点宽厚一点，让每个人都有机会走进来，这是有轻重先后的考量和差别。这是牵涉到的团队建设。

下一个要讨论的项目是：制度，种种制度。

制度 system。因为一个组织，如果没有系统化，它一定有很多问题。因为我们靠人，对不对？对于人，你们都知道，有喜怒哀乐，有些时候由于业以及什么不好的制度就会使团体跟着人兴衰，就象皇帝一样，皇帝的 kamma 好全国人民就旺，皇帝不好就不得了。这是制度：人。制度最主要的作用就是克服人的弱点。让优点放大，放大它的作用；让缺点化成最小。所谓的制度就是要做到这一点。比如人的弱点，人就是会贪求，贪权力，有权力就很容易腐败，会被诱惑，这是人的弱点，对不对？人不是机器，他有他的弱点、他的优点等。所以制度怎样产生作用？我们要往这方面想，就是增加效率了。你要能够让优点放大、让缺点化成最小，这个其实就是在开发众生的潜质，帮助他们限制他们的弱点，达到作用最大化，效率最大化。

第二，牵涉到制度要克服要处理的方面。第一点就是权力。权力，这是制

度要做到的事情，安排权力、处理权力、权力分配、权力运作。所以制度其实就是跟这两个字分不开——用“规章”来达到，以“法”来达到，来运作。

要得到全部人的尊重，当然就要建立起制度。大家都爱护、都来维持这个制度，这个就是意识，这方面的意识必须要建立起来。

还有权利，不能逃避这个问题的。我看过其他人搞组织，一开始不讲权力，都不好意思讲，大家都不要讲，都觉得你的就是你的，我的不要紧拉，模模糊糊不好意思讲。我遇到过他们有这样做要成立团队的。所以当我在协助别人成立团队的时候，我一直提醒要讲权力，我是不怕人家说：啊，这个太露骨了，讲得太露骨了，你相信我，我一定是可靠的，我不会的，我答应你。我讲不行。因为后来我发现到越承诺我的人，唯唯诺诺作承诺的人，有的却会在今天和明天二十四小时内违反了三个承诺，答应三件事推翻三件事，但是他还是“我一定答应你，绝对不会，包在我身上”。后来你知道我怎么说么：“万一你死掉了，你的孩子会不会兑现你的承诺？”就是这么一句话。你的孩子会不会兑现你的承诺？甚至有些时候我还讲得更露骨，如果我不怕得罪那个人的话。如果那个人是很容易得罪的我就小心一点咯。如果那个人承担得起这个得罪的话，我会很直接和他说：“我刚认识你，你刚认识我，你凭什么要我信任你？”，对吧！人与人之间的信任都是建立在认识的基础上。所以，真正懂这个道理的人是没有可能一开口，一见面，就说：你要信任我，师父你一定要信任我。我说：凭什么？我连我自己都未必完全信任。我生气的时候我不信任自己，情绪生起我不信任自己，我资讯不足我不信任自己，我不信任自己会在资讯不足的时候能够做出最标准最优秀的判断。对不对？我没有试过的东西我不敢信任自己。这个沟跳得过跳不过，我至少要跳过一个类似的试试看就确定了——我可以跳这么远，我才可能信任自己我跳得过。对吧？从来没有跳过，你就要信任自己：我跳得过。这是怪事。所以我们对自己的信任、对别人的信任也都是如此。

这个人我信任他，一百万对于他是不会动摇的，一百万摆在面前他是不会出邪念，他不会欺骗你也不会夺走你那一百万，因为我看过他拿一百万不会动摇。但并不表示我相信他两百万没有问题。一百万不会牺牲他的人格，他觉得牺牲不起：为了这一百万我的名誉搞黑了，反而我丢了官，我可能拿了一百万不划算。可是如果你给他十亿，他可能说我官都不要了，拿了这十亿飞到天涯海角谁能找到我，他可能就动心了。对吧？所以很简单的道理，信任其实是要有基础的。你如果是初果圣者，我信任你是初果圣者。但是你要我信任你是阿罗汉呢，或者三果圣者的那个水平，不对！初果圣者你就信任他是初果圣者，二果圣者你信任他是二果圣者，三果圣者你信任他是三果圣者，他是阿罗汉，信任他为阿罗汉，信任的基础是这样子的。我们没有理由要别人无条件地对我们百分之百的信任，这个是要受打击的。你对别人有一种不合理的信任，那你就是找麻烦，我也从来不会要求别人对我有不合理的信任。我们南传佛教是如实的。在其他的宗教他可以说，你就是要完全盲信。其实盲信很危险，你的盲信对象刚好是佛陀，没问题，你怎么盲信，佛陀都是百分之百经得起、受得起

的，怎么样的信都可以，那是佛陀。除了佛陀以外的那你就要思考了，是不是？有些是信任人家的诚实，但并不表示我也要信任你的人格和你的能力。对能力的信任、对人格的信任和对诚实的信任完全是两码事，是不一样的概念。这是很重要的一点。所以，谁受得起权力，我们就是要有这个问题了，承担，对吧？我们讲：权力的分配、权力的安排牵涉到一个考量：权力的承担。你不在乎、你不注重这个权力的承担，你就分配权力，你就是准备找麻烦。因为，不是每个人能担得起权力，就像不是每一个猴子，都拿得住剃刀，你给猴子拿剃刀，它搞不好刮得满脸都是血，你这就是给它承担不起的事情。这是一点。所以根据他们研究，百分之七十的暴发户，比如中彩票的那些爆发户，70%后来下场都不好，70%，很高很高，你知道么？他们会很潦倒。只有百分之三十的一发财过后他能好自为之，他好好地想：从此以后我的生命就安安稳稳来过，我钱够用，我最好是好好地做，好好地投资，我的生命会好起来。但是 70%，感觉财富来得太容易，一爆发他就完了。后来有人去考察追踪，发现 70%下场都不好，后来都潦倒，只有 30%能守得住。爆发，天下掉下来馅饼。

天上掉下来的馅饼，只有百分之三十能够好好接得住，吃得饱，然后不出事；百分之七十都出事。所以呢，你怎么知道一个人承担得起权力？有些人是承担不起权力的。你知道承担是怎么看的么？其实很简单，原理和方法是很简单的。你要看一个人承担得起什么，很容易的。你要知道一个人承担得起黄金，好，你现在你来，拿这个背包，你要拿多少你就背，背得时候看你的背，承担力多少，对吧？如果你没走两步就跌到了，全部掉了，那就是承担不起。但是你拿起时，很有力，就向前走了，那你还算担得起。你可以过得了河，经得了风雨还是不倒，你可以稳稳地守得住你的东西你的宝，那就是承担得起。所以所谓的承担得起，就是得到了会更好，自己会更好，别人会更好，这叫做承担得起。得到了，不好、更不好，那就是承担不起。或者使自己不好，别人也不好，就是承担不起。所以你用这方式来看就很简单。你要知道这个人是否承担得起称赞，你要知道你称赞了过后，他是飘起来然后放逸呢，还是称赞了过后他更加奋发图强，他承担得起称赞还是承担不起称赞。权力:他得到了权力他用得更好，自己也好别人也好，他就承担得起权力。他得到了权力，用的不好，自己不好别人不好，误己误人，这是承担不起权力。赞赏也是一样。对于有些学生，我们以前用训话的方式，训了过后他会进步，这样还好。有些人我称赞了他，他会进步，那说明他承担得起，是好命人，就不用这样辛苦。有些人不行，虽然好命，可是你称赞他时就飘起来了，但是如果你骂骂他，他就反而进步，那这个人就是承担不起称赞。有些人说：师父你好像很久不讲我了，我做错事你不讲我也不骂我。我讲：对啊，因为你承担不起骂，你知道你要被我骂你要有点福报的，你承担不起我骂你。以为我是这么笨么？浪费一大堆气力来训话，训话很费力的哦，要用力量的，我浪费那个气力训话，明知道这个训话都不会有结果，我干吗要训你，对吧？训你也是一种慈悲的表现，你知道吧？我们训你，也是要用气力的，要用力量的，所以那股力量用出来了没有效果，

那就很笨。作为一个首领，如果用一个方法会带来坏的结果，那就不要用了，那个方法就不管用了，就要改方式，改来改去没有一个方式管用那就放弃了，太耗力了。所以我说：你承担不起被骂。他说：骂也要承担的？对呀，你没有福报，谁来骂你？你没有福报，连受教的美德都没有，谁要骂你？不值得骂你。

这个使我想起一件很好笑的事情，后来我想起，也有点小道理的。以前做学生的时候，我们演讲比赛完了过后，从礼堂走出来，经过一个地方，我听到有一个女生提起我的一个朋友，她没有注意到我在旁边：那个人，我恨死他！其实她恨他只是因为每次两个人一起去比赛，都是我的朋友拿第一，她拿第二。后来我就跑过去跟我的朋友讲：你到底做了什么事，这个女生这么恨你呢？然后你知道我朋友跟我讲什么：啊呀，当时你不会跟她讲，我到底有这么值得你恨吗？我朋友的理解就是，我真的有这么值得你恨吗？因为女生恨一个人也是要有内容的，没有内容她也不会恨你。我想，也对！原来被人家恨也要有一点条件的。如果你是小人物，默默无闻的，你看哪个报纸天天骂你？不会的。报纸骂的都是大人物。

回过来，我们讲承担，真的是什么事情都一定要有承担力的，你要我骂你，你也要能够承担得起。你要批评，要承担得起，你要赞赏，要承担得起，你要权力，你要承担得起，你要名誉，也要承担得起。所以承担得起名誉，被人家崇拜，被人家仰慕，得到名誉了，你还要照常工作，如果你会表现得更好，那你就承担得起。如果你得到了名誉就飘起来，你就慌乱了，你就睡不着了，那就承担不起。所以承担得起的人，基本上他是很安然的。他是不会慌乱的。你给他什么好东西、什么平台，他就很如实：就是这样子而已，这就是承担得起。所以为什么我们讲阿罗汉是最受得起恭敬和友好对待，àhuneyyo，pàhuneyyo，dakkhiõeyyo，a¤jalikaraõãyo，受得起崇敬，礼拜，恭敬，供养，合掌。因为阿罗汉无我了，你再用全世界最高的东西来给他，也压不倒他，他就是不动，他的心就是很自在。你再好再好的对待阿罗汉，他就是不会倒，也不会让他生起我慢，你动摇不了他。所以他最承担得起。现在我们要证明一个人，看他承担得起权力没有？就给他一点小权力，看他会怎么样，飘起来了没有，再多一点，能不能承担；继续再给多一点，能不能承担。

我亲眼看到有些人真的是不能承担权力的，你给他一点点小小的好处他就飘起来了，就觉得这个人恐怕是不能挑大梁的，再观察一下：果然是。到后来证明了这个人就是不能承担。后来我就很坚定：不行。如果这个人真的不能担大梁，就不可以给他大梁，不行就是不行，宁可得罪宁可冒犯，不行就是不行。因为再下去就会出事了。你给他一个担不起的事情，其实是害死他。你要给他黄金，他本来就抗不起两百斤，但是你硬要给他两百零一斤，两百零五斤，那你就是把他压扁了，你这不是用你的好东西压死他么？有没有？你试试看把一滴蜜糖对着蚂蚁滴，那个蚂蚁是活的还是死的？它是（会）死的，给蚂蚁蜜糖，它要的是蜜糖，但是你滴在它身上，被它美好的食物淹没了。所以不行的，你不能这样子对待它的。你只能够放在边缘，在它自己边缘上放着让它舔一点也

许还可以。所以，其实给人家好东西，不是好意就可以，你要做到：他因为得到这个而变得更好，ok，那就对了。所以，给人家好东西是一门智慧，用人是一门智慧，授权是一门智慧。那一定要尝试。

对于承担，一个很重要的就是看记录。渐进地记录，这是一个最妥当的方式。那有没有例外，可以不要渐进？可以！你看佛陀立舍利弗尊者和目犍连尊者为上首弟子，是马上进行的，他们还没有拿出什么表现，佛陀就说“他是我的上首弟子”，就这样分配。怎么做到？那是佛嘛，佛不需要照你的规矩的，因为你们看不到的因缘，佛陀一看：就是这个因缘。当然那时有人会讲，那时佛陀不是先出家吗？但是呢，佛陀就讲因缘。他能承担起这个上首弟子，他累积了上首弟子的波罗蜜，只有他这么累积，没有别人这么累积，那自然就是他。不能够说谁出家先谁出家后，因为上首弟子的使命和任务，必须具备这个波罗蜜、这个能力、这个功德的人才能够承担得起的。你没有这个能力、没有这个功德你是承担不起上首弟子的使命和任务。所以佛陀就是以这个因果来判断，他有这个因结这个果，你没有这个因不能有这个果，不是先后的事情。这是佛陀具有的判断能力。因为他是佛，大家都是弟子，也都是成就的弟子，所以佛陀有很充足的说服力。而且他也知道他有权力这么做，他也知道他能够让大家信服，他就一定要做对，结果一定要对。

不能够说：怕弟子误会，不能。佛陀所以推翻这些误会。他一定要做对。真正强的领导人，真正有智慧，发现了智者见到他就一定会这样做。这是承担，权力的承担。所以渐进就是一个方法，看记录就是一个方法。然后给他承担。但是这种承担很不可靠的，也许这个人现在承担得起权力：看到他不贪图，他没事，但是突然间冒出个陈圆圆的时候他就承担不起了。有没有这种可能？知道这个故事吧：有一个将领叫吴三桂，掌万里长城，但是他和另一个将领为了争一个女人，叫做陈圆圆，很美的。为了争女人，他争不赢就让打开城门让蒙古人匈奴打进来，借敌人的力量来帮他抢那个女人，结果女人抢到了，国家却完蛋了，对吧。所以他开始是可以承担权力的，他真的是忠心于他的国家，但是一个陈圆圆，什么都没有了，这就叫倾城倾国。所以女人最好不要长得太倾城倾国，女人要长得爱国最好，在台湾他们讲“爱国”才好，你讲这个人长得很“爱国”，很安全。你要很安全，你不要不安全。你们要这样子才对。修行人要安全。所以，就算他一个人有很好的记录，他一直证明他能够承担（权力），但是你没有办法证明，而且你也不知道他有没有经历过所有的考验。所以在这个因缘的假设里面，我们不可以假设他曾经见到一百万不动心，以后他一百万就一定不动心，不一定，以后可能他有企图，有所需要的时候他就会动心。

所以，曾经在西方有一个科学研究的，对于这个人，要观察他，到底栽培的这个人，以后会不会背叛我，如果以后有外界更好的利益，他会不会跑掉，从而让我白白栽培了他，我要观察、考验他。后来有另外一个朋友跟他讲，不要考验。有个人建议那个科学家，你要栽培这个人，你就要考验他一下。他讲：不要，人是经不起考验的，你要用很多的钱财去诱惑他，看他变心不变心，这

样来决定接纳不接纳他，但人是经不起考验的，不要考，直接用他，栽培他。后来有一天那个人获得了很大的成就，好像获得了诺贝尔奖之类。获得很大的成就之后，被栽培的那个成功者，当他听到这个故事，都流泪了，他说好在我的恩师没有考我，如果我的恩师当时考我，我一定失败，我一定被考倒，一定过不了那个考题。为什么？当时我母亲生病，我老婆怎么样，我孩子怎么样，都很缺钱，如果你拿很多钱来诱惑我的话，我肯定失去这个后来的成功而离开了。因为我在那个处境里面是谈不上忠心的，我只要钱，有人给我多一点钱，我的家人需要，妈妈需要，老婆需要，儿女需要，那时我哪有什么人格可言、什么忠心可言。他说你要我忠心，你对我很好，但是有人对我更好，给我更多钱，那我一定跑的。他讲这个事情时，眼泪一直在流，他讲：好险，幸亏我的恩师没有考我，所以我也没有更好的，也没有被考的时候，没有人给我更好的待遇，我就乖乖地做，最终我才有今天的成就。所以，对于人，有些时候的状况你是不知道的。不是说他这一次承担得起，下一次就一定承担得起。不一定！所以制度就是要解决人性的弱点。针对人性的弱点，这里就有一种制度：权力的制衡。一个人一旦犯错的时候，必须有某种因缘或者力量能够来改正、纠正他的错误，平衡他的错误。制衡就是这样子，这是很重要的。在法之下，没有人是绝对的，不可以有一个概念叫做“人的绝对”，除了佛陀以外。因为人都有他的盲点和缺陷，有些时候不是他要这样的，而是他的业让他那个时候不行。所以为什么要讲领导因缘，不是某某的领导人。领导因缘就是：当一个人不能再发挥领导作用的时候，可能其他的人就可以补上来了。这种制度要有。换作兜率天的情形，就是僧伽护教团成立的方式是没有住持的。比如今天我要做什么事情，我要得到僧团的允许，通知大家，然后大家说“师父你都对的，我们就不用去想”，但是我都会跟他们报告。当他们觉得这样做好像不太妥当，那我们就召开会议去讨论。如果没有这么做，看起来好像都是师父在做事。但是，在这个制度里面，我或佛护尊者在做事的过程中，僧团随时可以加入进来，随时可以开一个会议来讨论这个问题，那个就是我们的保护，就是这个制衡。

怕我们自己的弱点害到全体，所以我们有这样的制度，形成这个制度就是因为我们不忍心，知道人性本身可能会有弱点，有些时候就是会有缺陷，有些时候你样样都对，你的人格也完全对，但你的 kamma 未必对，某一个时期你可能冒出一些不对的业。所以如果你冒出不对的业，你手头的事情好像都会乱套的，由你经手就会混乱，通常我们就讲：你退一步。我们僧团里面有这种态度，你们能不能接我的任务，好像我做的不太对，最近手头的事情进行得都是不太顺利，做这个事情好像有点出现不对的 kamma，你们能不能替我出面做这件事。我们都会这样子做，为什么？这个是自己寻找制衡，不是人家制衡你，自己寻找制衡是为了不要让我们的弱点、我们的弱业、我们的不好的业损害到群体。所以这个就是制衡。在制衡里面，没有人是绝对的，要达到这个意识：没有人是绝对的，没有 absolute（绝对的）。在权力的分配里面不可以有一种叫 absolute power（独裁），不存在绝对的权力。那么为什么这个问题会产生呢？

为什么绝对的权力会产生呢？我们知道 Absolute power corrupts absolutely 绝对的权力产生绝对的腐败。当然这个是讲人心的贪。为什么呢？为什么不可以有绝对的权力？为什么人们还是要出现这种绝对的权力的问题呢？因为是人的私心。人有私心的时候，就希望自己：我是王，我要干什么就干什么，我怎么做都是对的，没有人可以说我错。这种私心产生了绝对的权力。其实是私心作祟。绝对的权力来自私心、私欲。所以团队在一开始建设的时候，就要先建立起这种共识，我们在形成团队的时候，大家是不是真心要共同地寻求理想。我们真的是希望弘扬这法脉，希望众生得益，基本上就是法脉和众生，法和众生。我们希望大家好，而不只是自己好，而且是具有真正有因果的信心。只要我做到能带给大家好，我绝对是最好的。为什么？从功德来讲，一定是最好的。但是怎样才能给大家最好？有些时候可能是我能带给大家最好，那我就当仁不让。但有些时候可能有人可以做得比我更好，那我还要硬趴在那个位子上就不适合了，因为别人可以拿出一百分的效益，我只能拿出九十分，如果我还不让贤，那我就夺去了团体十分的利益。那样就不是贡献。

所以，要真心地对待、真心地明白。我们就是要制造一种制度能够回报真心，让真心得以认可的。在这个制度里面也是让对的因得到对的果：能承担权力的人得到权力。所以根本不需要细细地去钻研这个人怎么样，只要权力分配下去，他的结果好一点；权力再分配下去一点又更好一点；但是纵然一个人一辈子的表现都是彪青还是要有制衡。如果一个团体是用所有人对一个人的信心建立起来的，群体到高峰的时候，一个人一倒全盘倒，全部人的信心就会崩溃。因为在这个世间来讲，真正推不到的是阿罗汉。绝对不会错的是佛陀。阿罗汉可能有错，可能会判断错误，可那是很微小的错，不是贪嗔痴的错不会让他轮回。这样我们就了解到，我们一开始就要认清也就是佛陀才可以这么绝对，其他人不要谈绝对。佛陀是经过那么长远的磨练，到最后才有绝对的圆满，其他人不要这样要求，我们就坦率地面对我们生命的真相：除了佛陀以外，其他的人都不要追求绝对。这就是一个团体的保障：放弃对绝对权力的追求。我们在形成团队的时候、形成共识的时候，一开始能够建立起这样的谅解和了解，那就很美好了。

160201_3 法的领导学 T3（以法引导是真惠之本）

（礼敬佛陀）

Namo tassa Bhagavato arahato sammasambuddhassa. (3x)

我们讨论了我们的问题，还有领导遇到的种种问题以及它们的原因。然后我们谈到怎样克服它们，谈到法的领导所具有的特征：就是以法为主，先法主后民主。这是区分不同于世间领导学的一个根本分界点。法的领导是以法为主，第一个考量的就是法，自然界的规律和规则。我们是借用佛陀的教法了解到自然界的法则，一方面在还没有体证的人来说，他就姑且相信，或者只能相信，或者暂时相信。比如说佛陀讲因果法则，你相信，你接纳，你去尝试；另一方面佛陀的教法还有一个特征：就是他除了讲那个法则，他还讲发现那个法则的方法。这是佛陀的教法跟世界其他宗教及哲学的一个根本差异和分界点。像哲学啊，你只能用逻辑思考，去判断：是？还是不是？不然就只能相信，只能是信仰。但是佛陀的教法呢，他就有一套让你去印证的那个方法，就是戒定慧的方法。好，这个是我们一定要记得的。在以法为主的法的领导学面前呢，我们的信心一定要很强。因为要把法的力量活出来，这是很抽象的东西。像因果法则无处不在，物质世界，精神世界，没有一样东西你可以摆脱因果来谈的，没有一样东西是无因产生的，都是有因有果的。所以你这样想，就很明白信心要很巩固。特别是因果法则的信心，要非常巩固，才能够达到法的领导的效果和作用。那在不违背法的基础上，我们就要谈民主了，怎么样让最多人的心愿得以实现，这个是你们要达到的目的。为什么呢？因为法的领导最终要达到的目的就是带真惠给大家。它是靠真惠来维持法的领导的，不是靠我慢，不是靠手段，是靠真惠。因为众生依了这个领导而得到真惠，那领导的作用是自然产生的。就像我们忠心耿耿地跟着佛陀的教法走，只因为我们这样做就得到好处，本来自然界的法则就是如此。因果就是如此，你做对了因，你就得到对的果，你还不想跟随吗？你做任何一个其它的选择都不会比这更好，所以这个作用是这样的。当一个法的领导因缘出现时，可能是一个人，或是一个群体，别人为什么会愿意跟随？因为有他没有他会有明显的差别。但是有些时候这个差别人们会忘记，好像习惯了，take it for granted，认为是理所当然的、应该的，这个东西跑不掉，那完了。就像孩子忘了父母的恩惠，一伸手要钱，就有钱，他就不觉得父母对他是有恩惠的，是有作用的，他认为这一切是理所当然的。就像我们呼吸新鲜空气，已经习惯了，觉得大自然就应该给我们新鲜空气的，直到我们失去了新鲜空气，到处都是雾霾的时候，你就知道其实这不是理所当然的事。你拆掉他，毁掉他，就没有了，这是很重要的一点。法的领导是靠真惠来带领的，但是当人们习惯了那个真惠，就会忘掉他，那个时候该怎么办？这个时候是需要提醒的，是需要看到那个差异的。好，我们看看佛陀时代，Kosambi

的时候，那些比丘们为了一个芝麻绿豆大的小事，比如水怎么放等这样一个小小的规则问题，两群人根本不知道轻重，就吵起来了，闹起来了。佛陀去跟他们讲僧团要分裂了，你们不要这样，应该这样，应该那样。他们说佛陀你好好地回去休息，这个东西让我们自己来。你知道这是什么话吗？当弟子跟导师这么说：请导师走，我自己来。这是什么事？这是非常严重的过失。很多人以为这是小事，让师父去休息，师父你不要管，我自己来；师父来插手了，你不给师父插手，这个是叛逆，是不受教；当一个弟子开口说这样的话，很多人不知道这是非常严重的过失。这个过失非常严重，那佛陀怎么办？好，你不需要我这个师父，我就走了。佛陀在森林里也不需要靠弟子，他有他佛的功德，大象跟猴子就会准备食物给佛陀吃，采森林里面的野果天天供养佛陀，佛陀三个月就吃大象跟猴子供养的食物，谁也不见。因为佛陀不想再见到这些弟子。叛逆的弟子你还要见他做什么？你能够做什么？他叛逆啊，不受教啊，所以佛陀走了。三个月啊，大家见不到佛陀，信众见不到佛陀，就是这群比丘让佛陀离开的，我们因为他们见不到佛陀了。大家不睬他们了，没有好的食物供养，他们就吃得很不好。我跟你讲，这个世界上有一个很大的问题就是：你可以不孝顺父母，不管天不管地，但是当你得不到吃的或吃不饱的时候呢，那些供养你吃的护法众，可是很关键的，有时候那个力量比师父的力量还大。很奇怪的。我告诉你，很多弟子呢，他们可以不管师父，师父可以摆在后面，但是他们不会忽略他们的大护法。因为他要机票，护法给机票；要吃的，护法给吃的。他们是衣食父母嘛，比自己亲生父母还重要，比老师还重要，比师父还重要。这种无知的弟子就会有这种态度。但真正懂法的弟子是绝对不会这样子的，他们说善友是梵行生命的全部，师父就是我们最珍贵的善友啊！怎么会有这样的行为呢。但是这群愚蠢的比丘，他们就把佛陀摆在后面了，对于衣食父母他们就乖了。可是现在得不到吃的或吃不饱了，他们开始惭愧了：因为我们得罪了佛陀，我们才得到这个果报，信众都不护持我们了，他们又乖乖去找佛陀了。这种情形就是他们忘了他的出家生命，梵行生命是佛陀给的，你怎么可能背叛佛陀呢，那是不可能的事情。背叛了老师，尝到了那个果报，他们就会醒觉，要来见佛陀。所以有些时候众生习惯了那个真惠，就会认为这一切是理所当然的，而不再有感恩老师的心。其实是佛陀给予这个出家生命，让你能够好好地学法，好好地成为让众生供养的福田。但是你却叛逆给你这样生命的一个导师。好，他走掉，反正你们不需要我。走掉了他们才知道：没有了佛陀，你看你的梵行生命会是怎样的梵行生命，没有法，没有律，没有德，信众也不觉得他是好福田，就不护持，不供养，挨饿了，就乖乖地服从佛陀了。所以当一群人承担不起真惠的时候，那个真惠是应该要收回的。因为差异，很多人不能在拥有的时候懂得去把握和珍惜，这是属于智者的事；大部分人只有在失去的时候才懂得珍惜的。所以如果只有失去才知道珍惜的话，那就让他失去一阵子吧！这就是众生的苦。所以真惠是这样的，真正的领导是靠真惠，你带真惠给别人，那么正常的人，有智慧的人，他得到了真惠，他就会很衷心地去执行。因为领导因缘让

他生命好起来，再去拒绝，那就是笨蛋了，对吧。如果有什么东西让我的生命好起来，我一定很珍惜了嘛，这是一定的。对我们修行人来说，在我们梵行生命里面，最珍贵的是佛陀，我们的戒师，我们的导师，我们的善友。可是这个时代就存在这样的问题：师父讲法不收费，随时都可以跟我讲，来得很容易；可是金钱却来得很难，要求人家护持，给机票，人家都不想给你。好像很难得到的东西就显得比较珍贵，很容易得到的东西就显得不珍贵。就像空气和水很容易得到，似乎就显得不那么珍贵；很难找到的那个黄金、钻石、珠宝就好像很珍贵。其实关键时候，比如你饿得时候，那个钻石根本不能帮你填饱肚子，还有当你呼吸不到空气时，你很快就死掉的。可是众生就是少了这种对法的领悟力。所以有些时候还是要看看吧，无论如何法的领导是靠真惠带领大家的。

怎样知道什么是真惠？民主也是为了要达到这个作用，民主的作用就是：让大家来决定什么东西对他们好，他们就要。但是民主只能找出人们要什么，不一定能找出人们需要什么。所以这就要有法主来扮演一个角色。因为智者有智慧，看得更远，知道事情的来龙去脉，什么因，什么果，这样子下去，未来会怎样等。因为看得到未来会怎样，看得到因果关系，看得够远，所以找到了众生的需要。要找到众生想要什么，就是让他自己投票表决啊，看更多人喜欢什么，更多人喜欢的就是大家更想要的。但是更想要的跟需要的是两回事。所以想要跟需要，法主跟民主之间，有些时候有距离，人们想要的东西未必是他需要的，未必是最重要的。在这样的情形之下呢，领导者的角色，就是领导因缘的角色，要用更高的智慧启发更低的智慧，让看不到者看得到，不明白者明白到。如果不是扮演这个角色，而是跟着潮流走，那就是民粹，populism，那不是领导了。带着这个了解，我们要知道领导因缘所要扮演的角色是什么？是 match 这个东西。所以众生的需要跟众生想要的，要一起考虑，才能真正带真惠给大家，又能让大家珍惜这个真惠。我们谈过了法的领导，也谈了方向和理念，即怎么样建立价值导向，先后轻重等观点。让法来引导我们找出这个方向跟理念，我们都知道这个不容易；方向和理念问题绝对不能交给大众去决定，这里面法主扮演非常重要的角色。不管什么方向跟理念，基本上离不开众生的想要跟需要，他们也需要离苦得乐，需要跟想要本来是不应该矛盾的。但是当众生看不到自然界的法则，不知道因果作用时，他的需要跟他的想要就有了一个偏差，一个 gap，一个鸿沟。因为他不知道因果的时候，他看不到这是他需要的。比如说他要快乐，不要苦，但是他不知道要快乐不要苦是需要守戒的。结果就变成他想要的东西是什么，他想要的是破戒。因为他觉得破戒带给他快乐，让他减少痛苦，他觉得我偷了，我就快乐，我就不苦了嘛。所以明明他需要的是离苦得乐，本来就是对的。但是因为他看不到怎样离苦得乐，什么因让你离苦，什么因让你得乐，比如说守戒、戒定慧，看不到做这个是得那个的因；那么他就找相反的东西，吸毒啦，造恶啦，偷盗啦，喝酒啦，麻醉自己啦等等。所以当他这样做的时候，他想要的东西已经不是他需要的东西。那这个就是领导者要扮演的角色，让他知道他需要什么。有些时候没办法，那怎么办？就像

给孤独长者，他的孩子不知道他需要什么，他自己也不知道这个法是他需要的，但他的爸爸知道他需要什么。他爸爸知道他想要的是钱嘛，所以他就借用钱这个东西，去找到他的需要。因为他想要钱，就把钱跟法勾在一起，他为了要得到钱，就会去找法，佛陀又让他不容易得到法。当他不容易得到时他就更珍惜法，更用心去背法、去记法，当他全心全意投入的时候呢，他就得到了法，他就可以开悟了。所以这个就是领导者要做的事，带出方向，带出理念，领导着迷糊的众生，让他们看清之前看不清的东西，明白他们之前不明白的东西；让他们去发愿、去寻找、去追求、去奋斗，为了真正对他们有利益的东西去奋斗。所以这个价值导向和轻重先后的问题，真正重视怎样领导的人是非常重视这个问题的。我给你们讲一个例子：我们 2008 年在这里刚起家的时候，我们有一个很好的护法，他是替我们建那个 T1 禅堂的，两个半月，帮我们把 T1 禅堂建起来了。最初只有后面那两间房子，后来就用两个半月的时间把禅堂，还有九间厨房就这样子建起来了，长屋没有，长屋是后来建的，而且他还捐了十多万，那个时候布施这个数目很多了，出人，出劳力，又出钱，很奋斗地把这些给建起来了。那时我们 Kathina（迦絺那衣典礼、供袈裟日）活动的时候，大家觉得很感恩，认为如果没有这个大护法，就没有这个道场啊，我们就没有人来啦等等。那 Kathina 庆典活动时，他就变成主角了，他们感谢的时候，就围绕这一个人感谢。我知道这是严重的错误。因为之前大家不是有钱吗，这么多年都有钱，为什么只有今年才能够实现这个道场？讲一句老实话，是僧团到来了，对不对？我们不是表扬自己，要功劳，或者是骄傲，不是的，真的是因为僧团到来了。但是僧团的到来，若没有佛陀，会有僧团吗？没有，对不对。所以我就跟理事们讲，不是这样子感恩的，你们错了，我是带着无我的心很坦率地讲的。如果你们说我骄傲，或者是表扬自己，那就算了。但是一个道场在价值观建立的时候，我还是要真实地讲你们不可以这样子做，正确的做法是：首先我们非常感恩佛陀出现在这个世界，传扬了正法，成立了僧团；其次是我们要感恩有僧团的到来，有导师的到来，让这一切成为可能；然后我们也要感恩冥冥中有很多龙天护法，静静地在护佑我们，护到我们大多数人不知不觉，但是我要大家醒觉，有很多事情的完成，其实一个无形的力量一直都串在其中，我们不可以忽视这个无形的力量；还有我们也要感恩理事们、主席啊等，没有人组织，你说你要布施，可以布施吗？只不过是现在好像布施者比较欠缺啦，人们就是喜欢以多和少，丰富和欠缺这样来衡量和评估一些事情的。好像容易得到的就理所当然。其实不是的，没有人去组织，没有人去请师父，没有人去护持，这些东西可以现实吗？不能。所以感谢了佛法僧，感谢了导师，感谢了龙天护法，再感谢在人间的护法。因为劳力是很珍贵的，比如安排呀、组织啊等这一切；再感谢这些大护法的到来，做了多少布施，是不是？最后还要感谢大家一起用功修行累积功德，来凝聚这一切。这种感谢不是很讨好谁，现实好像是多一点讨好，就会多一点人来布施。但是我讲不行，一个道场的价值观如果就只是往钱看的话，那不如法啊。你会发现有些道场那些大布施者是很霸气的，他

布施那么多，他就指引着这个道场的运作。但是道场是必须以法来运作的。你看一个国家，如果是看谁势力比较大，就会收买谁，或者是什么的，你看那个国家经济、政治的运作一定没有效率的。那些管理很有系统，很有规则的国家都会兴旺的。其实人的因素很重要，管理的因素很重要，是不是？所以我就教他们，你真正去分轻重的时候，应该这样子分。如果你不信，你就等着瞧。若我们走掉了，僧团不要来，不要在这里传法，不要讲法，你看会是什么样？整个道场空掉，那这个道场建起来有作用吗？只不过是僧团不玩这一套。通常是布施者要是不布施，你们就求我，然后我就很重要了。如果僧团也来玩这一套，你不拜我，我就要走了。其实真正比重要的话呢，那你会看到没有僧团，你丢了再多钱，也是空的，那个东西只有空物，没有法。所以佛陀才会讲，善知识是我们梵行生命的全部，我们不是骄傲。所以当我们建立起这个价值观的时候，才不会产生这一种现象：要做不做地做了一点小小的事情，就变得很重要，或被炒作得很重要。不会。而是每个人做了过后还会很谦虚地想：今天能够种这个福，我要感恩有福田给我种。今天的情形是：传法的人比较有慈悲心，所以才会很卖力地去做；而其他的人却没有这样高尚的情操，就是爱做不做；这样很卖力去做跟爱做不做的人之间，我们就看到那些爱做不做的人好像特别有把握，我要布施不布施，我要见不见，都由我自己作主；而你们很卖力去传法是你们需要的，其实不是这样子的。我们卖力传法不是我们需要的，是因为我们对众生有很强的慈悲心，我们才会很卖力。不是我们要搞大名声或搞名堂，我很清楚地跟我带领的人群这么说的。不然你们领教一下，看我们放得下还是放不下。我通常都是这样讲：如果大家不是真想要这个法，那我们放，我肯定放得下。我们有守戒，有真心修行、修法，有做好多福田的工作，我们是不怕填不饱肚子的，这是因果现象决定的，它是自然界的法则。你只要守着法跟律，佛陀就保护了我们的生命。我们一定会填饱肚子的，不会走到哪里，没有落脚地的。一个有美德，有戒定慧的人在这个世界上是不可能没有落脚地的，除非一两个个案，过去造了很严重的业，才会托钵托不到东西，吃不饱。那个是很严重的业，正常的情形是不会有这种现象发生的，这跟他住哪一个道场并没有什么直接的关系。所以作为一个领导者，我们的工作是必须建立起那个价值观，让每一个人如实地知道他的方位，他在哪里，他的贡献在哪一个层面，不是骄傲，也不是比功劳。众生需要如实地知道他在整个系统，整个传法生态里面的角色是什么，才不会嚣张，不会骄傲。这样整个团体才能够继续走向法主。如果团体走向钱主，那就完了，你看哪一个钱主的团体可以稳当地继续传法下去的，你去看，没有一个钱主的道场，可以成功地让人了生脱死，带来好结果的，不会。是有一些穷的佛教国家里有一些道场，他们对那个大护法是会很尊重，因为他帮了他们，他们感恩，这个是没有错。但是你不能看到一个道场是非不分，为了钱可以违背法，那不行。你感恩人家布施钱，这是好的，本来出家人也要感谢，不可以骄傲。虽然我们做了法布施，但是人家也做了财布施，互相都要有感恩心。信众对三宝要有感恩心，我们作为受人家护持的，在物质上护

持的，我们也要感恩人家。他们不是我们的亲人，不是我们的谁，只是因为我们有美德，是福田，他愿意来护持。我们对居士的护持也要有感恩心，要珍惜，这是对的。所以如果大家都带着珍惜的心，你珍惜我，我也珍惜你，这是多么美好的一个世界，这样在佛教道场里面就非常好了。但是如果有人认为我的功劳很大，我的贡献很大，那就不好了。所以一开始在领导时我就醒觉到这点：一定要建立起正确的价值观。也许你会因此而失去一些想要得到你讨好的护持。但是没关系啊，我的道场还是慢慢地、稳稳健健地建起来了，且带出来的人群都是很真心的，很谦虚的，很无我的，那道场以后就有希望了。如果你讨好了钱，得到了很多钱，但是你得到的是什么？最后的结果是什么？钱大法小。这个道场就没什么希望了，真的。

我们在做法的领导时，能够一开始就知道很重视法，知道法是最珍贵的，比较难。因为法看不到嘛，看得到的是钱嘛。但是要做法的领导人，要以法来领导大家，你一定要有独特的智慧，要看到法的力量；你必须能够看到善友是梵行生命的全部。为什么是全部？因为他带法给我们了，你要看到没有这个法，就没有了生脱死的可能，再多钱也没有了生脱死的可能。所以是不是法最重要？因果最重要？对不对？只不过我们没有给法标价，因为它是无价的。好像来得很容易的东西，人们就看不到它的重要性，就像世界上很多人都看不到空气跟水的重要性，直到他喝不到水，吸不到空气，他才知道这个重要性。所以这一点是非常非常重要的。

我们作为带领法的领导者就是要给大家看到这个价值观，并建立起正确的价值观。自从我跟他们讲不可以这样子感恩之后，他们都学会了在任何一个场合要感恩：第一个先感恩佛陀，感恩佛陀带来法，给我们能够了生脱死的法，为我们建立了僧团；其次感恩导师，在僧团里导师扮演着特别重要的作用，没有导师，没有人指导，群龙无首，僧团也是很难维持的，那个僧团不会好起来，也不会强起来；再次感恩僧团、龙天护法、还有主政的人群。因为主政的人群其实很辛劳的，他们要商量啊讨论啊，给大家制造各种条件，把因缘集合在一起，大家才能够种福。所以领导因缘做的功德是很殊胜的，把条件集合在一起，大家因为你而善事业成就。这个工作做得好不好，天跟地的差别。就像一个国家管理得好不好，差别太大。所以我们就是要建立起正确的人生价值观，记住这个方向理念的价值观。对于这方面的把持，我们不能跟着名誉走，不能大多数人怎么讲，我们就跟着走，而是应由那些少数有智慧的领导人，在这方面坚定不渝地推动、带领和执行。难就难在这里，因为价值观肉眼是不看到的。有一句话：Only those who can see the invisible can do the impossible，只有能够看到肉眼见不到的东西的人，才能够完成不可能完成的事。什么是肉眼看不见的东西？比如抽象的力量，自然界法则的力量，因果的力量等。例如做生意，有些人他看不到名誉的作用：传说有一个卖东西的老板要走了，就把店交给另一个人去管理，你来管理我的店，看能不能卖得更好，赚更多的钱。这个接手的人就要小聪明了，心想：如果我把每一个产品抽走一些真材料，加一些假货在

里边，那我省了多少材料钱，那我赚钱就更多了。结果惨了，一开始是赚更多钱。但接下来人家都知道是卖假货了，生意就完全倒了，为什么？因为他看不到信用和名誉的重要性啊。你的招牌就是你的信用跟名誉啊，你毁了你的招牌，以后人家就不认这个招牌了。所以这个招牌是有价钱的。你看人家买卖公司时他不会只是买你多少个办公室，多少张椅子，不是这样子而已，你知道吗？卖一家公司还要估算他的名誉，就是这个公司每年的利益怎么在增长，人们会估算它的利益有多少等，因为人家看到那个价值，然后就买那个价值，对不对？同样地，如果那个人看不到这个无形的价值，那就亏了。他只知道硬体的价值，没有看到一个无形的价值，就是你的招牌，那个招牌就是信用品牌，是大家的信用品牌。

同样地，在我们的领导法则里，很多时候我们的业，我们的功德，我们的原则，大家的无形的力量与和谐都是传法的力量，都是重要的力量。但是如果我们看不到这种无形的力量，那就完了；如果你看得到无形的力量，你就不只是用有形的力量去完成事，你会珍惜和保护无形的力量。而且这种无形的力量，特别是法的力量很重大。不要说很大的无形的力量，就说地心引力好啦。如果我们不承认地心引力的存在，看会发生什么事？你讲没有看到啊，怎么相信它存在，你就完了。所以自然界有很多不可思议的力量，引力的力量很大。你看很具体啊，现在那个磁浮列车，就是用引力的力量把整个列车托起来，然后它就可以跑了，没有摩擦，它就会跑很快的，对不对？这也是无形的力量。其实自然界的规律里太多太多无形的力量在运作，只是人们盲目了，不愿意看到或者不会看到这个世界上的苦。如果能够看得到，那你就能够用得到，那就是能够完成看不到的人所做不到的事。所以法的领导学要达到这个效应，一定要有这个坚定的信心，不能够有那种好高骛远，快快要达到效果的。所以很重要的是一个领导者不只是能够带大家建立起方向跟理念，还要能够在这个价值观上分清轻重先后，时不时地带领大家，引导大家，给大家信服，给大家看到，这个是要下一番功夫的。那人们已经习惯看不到，太习惯了，就好像习惯看不到每天都存在的空气跟水一样，那怎么办呢？那领导者有时要用一两手的方法，让大家看到差异。你要给他看到差异，不给他看到差异，他就不会看到这个价值的存在。所以我们要懂得制造差异，这是一个领导的手法。

那我们又谈到了团队的建设，有核心的团队，外围的团队，核心的团队要怎么样建设？特别是决策者、方向掌握者、资源掌握者、领导者，我们一定要很小心地处理，因为这个一出差错，那就一切翻天覆地；还有方向理念等等；然后从核心到外围，注意他的条件啊，记录啊等等，加强你的人才吸纳，群众基础之类的条件；还有一个很重要的环节就是训练：群众要训练，外围要训练，核心也要训练；训练的内容包括情操、感性的成份、理性的成份等。目的都是要带来向心力和无止境地提升，然后必须有真实的基础让大家看到希望、成果等等，还有真惠，这个我们也谈过了。

那我们再来讲制度，我们为什么需要制度？一开始制度的建立的基础就是

人有弱点，人有他不可靠的一面，所以才要建立制度啊。大家都是佛，需要有制度吗？大家都是阿罗汉，需要有戒律吗？最初当僧团请求佛陀立戒律的时候，佛陀不要。他说：在我的僧团里最落后的一个弟子都是须陀洹，哪里还需要什么戒律？不需要的，大家都会照顾自己了。但是后来戒律的形成，就是弟子没那么厉害了嘛，没那么优秀了嘛，很多是凡夫了嘛，所以才立这个戒律。基本上戒律的需要也就是制度的需要。一开始不可以假设人是天使，如果你假设人是天使，那就不用谈制度，也不用谈戒律；一开始的假设是人有弱点，我们用制度来克服人的弱点，让弱点弱化成最小，让优点放大作用，记住我们搞制度一定要清楚这个要点。接下来这个制度最先要解决的问题是：任何一个制度，任何一个群体一定要牵涉到权利，权利就是能做什么，没有权利就是不能做，对吧？简单讲就是这样。所以这个权力很重要。因为它牵涉到一种力量，人们都爱力量，力量可以让自己挥洒自在，自己的自我很容易得到满足。权利的危险就是它很容易满足一个贪爱权力的人的自我，这是很普遍的一个人性的弱点。你要给人家权利，要看他的承担力，怎么知道他能不能承担？看他的记录，让他一步一步渐进地跟上来。接下来就讲到权利的制衡问题，不能存在某人有绝对的权力。因为人都会有私心私欲，所以我们要制衡。制衡的方法就是：让对的因得到对的果。你不能说我有权力，我就爱干什么干什么；我做什么错事，做不符合因果的事情，谁也不能够对我奈何，这个就是滥用权力了。制衡的作用就是：必须打破密集的制度。就是一个一个而论的，这件事情错了，他要负责任，他要道歉，他要弥补这个东西，他就要担这个果报；做对了，他也许会得到他应得的奖赏，或者应得的份量，或者是影响或者是重视或者是其他的什么，总之就是所谓的赏罚分明嘛。其实我们也不是说赏罚和不赏罚，因为赏罚有些时候会有一点不符合因果的。我们只是说因果如此：当大家看到我这样子做，我就得到这个，这个因会得到那个果，那么人们会往因上努力。如果一个制度能够让每一个人在因上努力，那你说这个制度容易维持吗？很容易维持啊。因为你把你的因做对了，它就会带来这个果嘛；你得到这个果，然后每一个人都在因上努力，因越来越雄厚，越来越好，结果就是那个蛋糕就越来越大，当那个蛋糕大起来，每一个人都可以切到大片一点，分的更多。但是如果每一个人不是在因上努力，不是要把蛋糕弄大，而是我要抢你的蛋糕，我就可以拿大片一点，那你不甘心啊，我这么努力给你抢去了，那我要抢回来，这种就是零和博弈。蛋糕没有变大，而每一个人又要大片一点，那肯定要斗争啊，打得半死。但是呢，如果一个制度能够让每一个人在因上努力，那么因就会越来越多。让蛋糕变得更大的因是什么？多一点面粉，多一点糖，多一点材料等，对不对？那个蛋糕就会越来越大。每一个人在因上努力了，他得到大片一点的蛋糕，吃得饱一点，他就会得到鼓舞，他觉得值得努力啊。但是如果我很努力了，结果我的蛋糕被抢去了。而那个抢的人也会想，他没有让蛋糕变大，他就能得到更大片。如果一个制度允许这种做法，那以后每个人都会想要抢嘛。因为越会抢的人，就得到越大的蛋糕。但是这样的制度一定不能维持嘛，因为那

个蛋糕总是要被抢的，他就想为什么要付出？为什么要丢那个面粉进去？丢糖进去？反正我也得不到。所以他就没有那个动力，要付出他应该付出的面粉啊、蛋糕啊什么的，那个蛋糕就缩小了嘛。蛋糕变小，那个最初很会抢的人到头来也抢不到什么东西。所以这就是制度的问题，好的制度会让大家更愿意在因上努力。他努力了，他得到果，他才愿意努力嘛；他努力了，得不到果，就不想努力了嘛；那么好的制度就是会如实地回报因果，简单讲就是把因果关系明显化，如实地明显化。所以我们在建立制度的时候一定要有因果概念，没有因果概念，你就完了，你的制度就完了。谁滥用权力，他以后就承担不起权力，他就被拉下去了，是这样子的。所以手段在这个制度里面呢，要做到战胜所有的手段，粉碎所有的手段。什么叫作手段？什么叫作善巧？你们会分别吗？这个你们在领导学里一定先要分清楚。什么是手段？没有因，而要果的方法。就是你没有为那个蛋糕付出，但是你却要想办法拿到更大片的蛋糕，这种叫手段，就是在果上求，不在因上付出的方法。善巧是什么？善巧是在因上努力。把因做的更有效率的方法，叫善巧。所以我们要想：把因果关系明显化，粉碎手段，然后让人人在因上老实下功夫。

怎样让因更有效率？比如说你要让母牛产牛奶，那要怎么办？给它更有营养的草，让它吃更多的草，然后给它喝够水，它没有喝够水，这个牛奶的养分也是太少。就是你给它好好的照顾，给它足够的资粮、食物、水份等，让它活得健康，活得愉快，那么它就会产出好的牛奶。这就是你知道它的因是什么，你在因上努力，希望它带来成果。那么没有因，却要果，或者是搞错因，真正的因你不去做，你就是给它打荷尔蒙，打一些什么东西，然后逼出一个成果出来，这个就是手段。善巧是在因上善巧，因上给它更好的营养，然后它就产出很好的牛奶，在因上做的更有效率，那是善巧。你因没有，逼出那个果，是手段；抢人家的东西也是手段；这个要分清楚。所以你建立好的制度，就会粉碎取巧的手段，没有什么都不做，你就可以得到的事。因为一旦有人取巧成功，这东西像传染病，每一个人都想去取巧，对吧。所以才会有很多人喜欢去赌，是不是？最好是不用付出，买几下股票，就赚到钱了，而不是老老实实地投资。人们都喜欢用这样的手段，没有多少人真正想去做什么，创新啊，科学研究啊等，老老实实地去做。每一个人都要取巧的，最好是搞那种金字塔式的营销，这种金字塔的东西，世世代代一直出现的，一直有人出这一种手段的。等一下被抓了，又会有人又再搞出金字塔的玩意，就是五个人，我让你做 member（会员），五个人，你给我多少钱，我又有钱了；然后你又去找五个人，给你多少钱；然后给你过后，我又再抽一点点；这样子的话，有多来给少，到头来，没有生产力的东西可以维持吗？不可能啊。那你就印钱就好了嘛，但国家是不会随便印钱的，要有原因的，所以没有因，却要果的那种发财方式是不对的，是不可维持的。一个国家、一个人群、一个社群、一个团体，他的制度必须让人家老实在因上努力。如果大家都老实在因上努力，整个团体都好了，整群人都好了，还有谁会不好？但是如果每一个人都取巧，都想抢别人的，那个蛋糕没

有变大，你又想吃得更大片，那肯定有人吃得更少，肯定有人失去，对吧？那个失去的人甘心吗？他肯定不甘心，那就完了嘛。那么能够让人家老实的制度，这个作用是为了什么？为什么我们要让人家老实？就是要调动人们的积极性，如果你能够调动人们的积极性，每个人都很努力地想办法把蛋糕做得更大，到头来大家都有很大的蛋糕；如果没有那个积极性，我付出了，却得不到结果，当然就不愿再付出了；如果一群人没有积极地在因上努力，好的东西就不会出来了，那整个社会就停滞了。你要调动大家的积极性，就要让大家知道你这样做，就会有好结果的，这样每个人就会愿意去做，这个叫作调动大家的积极性。所以因果关系明显化是能够调动积极性的，这个积极性非常重要。当一个领导人不能调动大家的积极性，那这个领导因缘，其实是整个群体，怎么都进步不了了，效率没有了，什么好的成果也不会达到了。所以领导因缘就是要能调动大家的积极性，让大家都很努力地去奋斗，这样就会带来好的结果。调动积极性的其中一个原则就是让因果关系明显化。

当你考虑到制度，权力的分配，利益等这些因素呢，都是要考虑到这个的。你的制度不能够让人家玩取巧的手段。好，关于权力我们就到这里，还有什么要谈？那我们谈下一个。

在这个制度里面还有一样东西，就是运作，怎样照见一种正常的运作？在管理领导上这个东西是非常重要的，忽略了它，很多东西就接不上了。这个运作系统要建立，它的方式和它的制度要建立，这个我们叫做 SOP，它要有它的 SOP，英文叫 Standard Operating Procedure，就是系统化标准运作程序。即运作程序的一种标准，就是要怎么做，通常的运作都要有这个了。比如什么事情要通报？什么事情要请示？什么东西要报告？什么东西要谁签名？还有相关资讯、消息的传达？怎么了解沟通等？什么东西要沟通？什么时候要开会？这些东西都是系统化的，组织起来就形成一个庞大而复杂的运作。他不能天天靠个人在决定，它必须靠制度来运作。

第二是如何寻找答案。寻找答案的时候，有什么很重要的环节？开会，对不对？你们知道怎么开会吗？这个是领导需要做的，暂时保留，我们后面要好好地讨论一下。开会是一个大学问，怎么开会？怎么开有效率的会议？我们知道开会是一回事，执行会议又是另一回事。接下来我们先讲怎么开有效率的会议？怎么一起来寻找答案？开会就是来寻找答案的，运用大家的智慧来寻找答案。但是这个东西要懂得怎么做，你不懂得怎么做，你就做不好。

第三是我们讲到寻找答案的过程中还要寻找跟答案相关的，就是化解及善用分歧。这里有很多的问题，你看啊，我们之前讨论的制度问题，其实很多很多东西要建立制度的。比如防错纠错，工作分配，还有决策指南，这是个大项目了。我们暂时放一放，后续再谈。

有些时候领导跟管理的界限很难百分之百分清楚的，基本上讲领导是管战略、思想、整体布局、抉择大方向、决策之类的；管理属于管战术、细节，考虑怎么具体做才能达到目的等详细计划之类的。比如领导可能说我们需要发展

太空，这个大战略对我们来讲很重要，我们要考量这个；那怎样去达到，比如我要怎么做到把火箭射上去，这个是战术，那个是管理的人要去做的；就是说领导会告诉你要去做什么，而你就是要具体怎么把结果做出来。比如我们知道未来走向，一定要有这个触屏的手机，且每个人都可以用上手机，且不需要你要懂很多、很复杂的电脑程序系统等，你也能够用手机、电脑等，要做到应用很简单，只是按一下，我要什么都可以呈现了。当时人们并不知道他们有这样的需要，但是你这样创造需要，人们就会有这样的需要。苹果公司知道这个东西会被需要，会很有用。所以领导层要决定公司走向哪一个方向，管理层就是要做领导交代他们做的，老大让我们写这样的软件，我们就把人才集合在一起写软件，把它弄出来，怎么弄出来这是管理了。但是有些时候很难分清领导和管理的界限，基本上领导做的比较属于大格局的，管理比较属于执行的，执行力要很强，你给我三天，我就三天完成。目前来讲，我看讲世间的领袖，不要讲佛教界的了，能够领导力很强，同时管理能力也很强的，好像就只有李光耀。他可以领导，也可以管理，他知道新加坡一定要走这个方向，即一定要有很好的国防，一定要靠很多的空军，没有国防随时就可能被吃掉，为什么要靠空军？他知道跟马来西亚打，你不靠空军，人家炸你两下，就完了。所以只有一种情形：你跟我打，我就在你的土地上打。所以当马来西亚威胁他，我不给你水，看你死不死。他怎么回答？你知道吗，你不给我水，我马上军队就开过去，抢了你的水坝。因为水是生死大事，没有水就活不下去了，你马来西亚威胁我生死大事，我一定抢你的水坝，攻过去，在你的土地上跟你打，不可能在我的土地上跟你打。马来西亚知道他有这个本领，就不敢闹了。这就是战略上他是领导，他看到新加坡一定要走向这个方向。那么管理就是怎么样集合人力，训练军队，发展财富，钱也要有，没有钱你的国防不会强；你要有钱，才可以买这些武器，若不需要武器保着你，你可以把那些钱省下来，但是你保不住啊，人家一下子就抢过来了。像科威特一下子就给伊拉克占领了，我不知道你们懂不懂那些事情啦。所以这是世俗世间的一个例子。领导属于统领整个大方向的，当大家都看不到的时候，你要有独特的眼光，看到这个是需要的，领导需要有一点思想家的力量。管理就是技术人员，你只要知道有了资源，这样做就会达到这个效果。然后我就给他一个目标，你只要达到目标，我就给你坐飞机去旅游等。你的目标达到多少，你就可以去哪里旅游，这就是管理，去 MBA 学回来的就可以做管理了。但是领导是有点不一样的，也可以讲好几个层次。其实那些管理也有领导的成份，只是如果你要分，就只能这样子分；如果不分，其实管理中有领导，领导中有管理的，它们是不能够明显地拆开的。

我们要谈一下细节，比如要不要排位呢？有些人是有一些天生的偏好，有的喜欢窗口在左边，有的喜欢窗口在右边。当我们的资源足够，就是我们的人员不多，空间够大，有很多选项时，其实是不需要排位的。就像你住在乡村，你就不需要管乡村的房子怎么建的。但是你住在大城市，如果你没有规划城市怎么建，那个路就乱七八糟，你看新德里、旧德里，特别是旧德里一团糟，为

什么呢？没有规划，水沟，排水沟，什么都乱挤在一起，没有解决。但是乡下需要吗？乡下不需要的，乡下一大堆树林，我的房子怎么建对它也没有什么损害，你也不影响邻居的。你看我们这里的排水沟就随便这样子排下去，进那个草丛间水滩里，慢慢消化，其实也没有什么排水沟，只是排，水就往那边流，有的就自然流到那个沟里，就这样解决的。因为我们这里还算是乡下，没有很拥挤，政府也管不了这么多，我们就这样子排出去了。但是在城里要管，城里每一个这样子排出去，排到哪里去？排到大海去，对吧？我们这里是乡下，废水要流进水里，等一下流出来就没什么东西了。所以管跟不管是看需要跟不需要。比如交通灯，只有在车子多的地方才有交通灯，乡下的十字路口哪有交通灯，没有的。因为他没有需要啊，他走到那边看一下，走过去就可以了。所以只有在很拥挤的地方，他越需要系统化管理，在乡下是不需要的。又比如说我们的道场如果人多，就需要排坐位；但现在这个季节是一年里人最少的时候，你要怎么坐，要坐哪个角，你要对墙壁，还是要对什么，要坐上，坐下，就任你选，没人管你，不需要管，反正有很多地方可以任意坐，那就没有约束的需要。但是当有一大群人涌来时，你没有排好，你走路影响到他，他走路影响到你，动一下就影响到，就会有干扰，这是一点，排和不排就是要看有没有这个需要。接下来呢，如果要排，就交给法工行使权利；其实也不一定要如此做，可能就照年龄，老的排前面，年轻的排后面这样；或者我们可以定规则，比如这里开风扇，这里不开风扇，名字写在那边，不要风的就自己去选，轮到谁选，谁就选，这样也不需要排；我们有很多种方法，让人家先选，谁先选了，选到哪一个就哪一个；也可以按照辈份排；那就没有什么法工的权利不权利，我们就是整体上要大家训练一种不执着的性格，这些都是很渺小的事情。但是女众可能是大事啊，男众从来没有人想排位的事情，最多只是我要风或不要风。有些时候我们为了要打破大家对排位的执着，就是不给他们谈论排位不排位的事，给大家习惯来什么接什么，我们这样子磨练大家，很多问题就没了。位置就是位置，坐下去能打坐，闭上眼睛什么都没看到。除了有风跟没有风，这个有差别，对吧？人们执着这是我的位置，这是幼稚透顶，你知道吗？男众从来没发生过这种事，什么权力不权力嘛，你给我坐哪里，不关我什么事，我打坐专心，这个才是根本，对吧。所以有时候我们就要通过这种训练，让大家放掉那些不重要的事，把重要的东西看成重要，把不重要的东西看成不重要，这样子你会找到重要的东西；把重要的看成不重要，把不重要的看成重要，这样的人不能够找到重要的东西。所以我们常常都是这么教育大家放掉，以前他们很执着排位，谁先拿饭等。你们有没有看到 Bhante Mangala 执着这些的？有时候我迟到了，弟子先拿饭走了，我就慢慢拿饭，很自在呀，免得你们等我，对吧。虽然我们应该尊师重道，但是也不可以让这个成为障碍，成为起烦恼的因素。偶尔有时候来迟了，你们拿饭先走，只要吃饱就好了嘛。排在前面只是早一两分钟，排在后面也只是迟两分钟，不差多少嘛。可是没有智慧的人就会把这个看得很重要，特别是女众，男众就不会这样。当别人把这看成很重要时，你就

根本不把它看成重要，他也没得没失，那过后大家都会比较自在，也就不在乎这些，真的。之前我们遇到过这个问题，海边会议时，有北传尼师来到这里，很在乎谁排前谁排后，后来，我说这个时期谁先到谁先吃饭，没有所谓辈分等因素，不要排，来了就按顺序排下去，这个问题也就化解了，对吧。因为你一旦计较这个问题，它就是课题，废掉它就没有课题了，有些时候我们就是这样解决问题的。因为我们有目的明觉，领导学一个很重要的东西就是目的明觉，我记得我的目的是什么；还有合适明觉，我做的东西符合我的目的吗？我们最终都是要了生脱死，抓这个会有结果吗？没有用啊。我们就这样教育的，所以也没有什么法工掌握权力了。我跟你讲人是很笨的，你知道吗？当每一个人都去抢的时候，就算是牛粪，你都要抢的。可是当你要抢时，我不要了，就给你了。你抢了，你没有肥，我也没有瘦。结果呢？他看看也没有人跟着上来，觉得自己很笨，嗅一下，很臭，就丢了，也不要了。人就是这样子啊。所以智者是不跟愚人一般见识的。如果有些人很计较的，我就跟另一个人讲，你聪明一点，让他，他就没戏了。以前也有人到我这里捣乱，我就跟周围的人讲你不要动，给他乱，不要睬他，他就乱不起来，一个巴掌打不响，果然他就乱不起来。很简单的道理。所以世间的问题要用智慧去破解的，明白吗？

那还有什么没讲？禁语，对不对？禁语这件事情我们有考虑过的。如果逼大家不说话，有一些人会疯的。所以想来想去还是要扩展道场，这样有些地方比如闭关的、止语修行的，就可以严格止语，你不止语或者你用手机开口说话的，我就赶你走，你不是这个料子，就不要去这里。你不要逼人家，以后如果采取这样的制度就很简单。现在我们苦在没有足够大的空间，不同层次的修行人在一起修行很艰苦的，希望以后不要这样了。若高层次的人在这里被特别照顾，很多人是怕输的嘛，就会想：很丢脸，我在这讲话的区域，你在那里大修啊，师父给你去禁语区啊，你一定是很棒，人心就会向往那个更高的嘛。当他向往更高的时候，你要去，你就给我乖乖地，他就乖乖地了，对吧。有分等次，就好解决了；没有等次，那就看你自律了。那没有自律能力的人自然就被拖下去啊，然后他的事我们管不着了。当然你讲管人，管的人是不是要作出牺牲，这一次广州禅修营他们做管人的，都要牺牲自己宝贵的修行时间，对不对？这里谁也不想管人，为什么别人要为你牺牲？你自己的前途你自己照顾好，你能够获得一个好的禅修营。但是当你把这个做好的时候，你已经精疲力尽了，很多其他的东西还没有做好。所以有些时候我们要宏观看问题，一点点小瑕疵不去介意它，只要宏观上完成了很多事情，即让更多的人得到法益，就好了。狭隘地看问题就是每件事都要做得最圆满。有些女众及 sayalay，在商量哪里这个最好吃，这是怎么好、怎么棒的面线，费尽了所有的心力，我听了都听不下去，就为了拿来给我吃，生命就这样子虚度了，懂吗？不是不在乎这些小事，而是我们要宏观地看到我们生命里整体的事。虽然很多东西它也重要，也扮演着一些份量，但是不可能让它的重要取代所有东西的重要。所以我们传法的领导人就是要有这个宏观看待问题的能力了。

众生是不会想这么多的。那些跟随者只想到眼前，为什么你不这样做？这个道场这样做就更好、更圆满。我说如果我每天只想着 Tusida 这个道场的话，我就不能宏观决策了，这个世界性传法的格局就不能有了。现在我们是想怎么样建一个四平八稳的大系统，一个互相扶持的传法生态系统。当我这样考虑照顾的时候，我是一个思想家嘛，不可能把心思用在怎样让楼梯美一点，这里抹干净一点，这里放一条小狮子，那边放一个什么的等这些琐事。这些事就让那些心很闲的，每天又不能打坐的人去做。但是当我不做这些时，很多人也不想做，也就没人争着去做。你看很多道场很多人要抢着做领导的，为什么我这里没有人抢着做首领？每个人都是 bhante，都可以做最好，对吧。很简单啊，你觉得是宝，我觉得是牛粪；我觉得是苦差，谁想要，我就给他了。你看我这里常常是让每一个人分类管理道场，你管这个，他管那个等，我都是把权力交给人。最好是你能了解一下我的靴子是什么滋味（I let you stand in my shoes)。一个领导的技术手法就是：让你站在我的靴子上，来体会一下我领导的滋味，他才会跟我共鸣。我可以直接跟你们宣布我这个领导手法：谁很想领导，就让你体验我的滋味，我乐得去修行。所以当那个首领不想要权利，希望别人取代他、接替他来做，他自己想去修行时，就没有人要抢。我跟你讲人很奇怪的，知道吗？当全部人都要抢那个东西时，那个东西好像宝一样，每个人都觉得这个会带来荣誉，会得到大家的尊重，大家就要抢了；当我都觉得那个东西是牛粪了，我不要了，如果你要，我就给你了，我乐得退到后线去打坐，很奇怪我的手下没有人要做，没有人要抢。我们这里没有争权夺利的事，理事也没有，没有人要抢第一把交椅的，为什么呢？因为无利可图。你看我们这里，我也没有放一个主席的像啊，你只能默默地辛劳奉献，也没有什么人会赞叹你，也没有什么报纸刊登你啊。所以我们法学院（会）的主席做了那么多很棒很棒的事，但是没有什么人知道。除非我介绍，你才知道。法学院（会）的主席的作用是什么？它的作用就是让每个人学会老老实实地做，没有人会去抢那个东西，也没有人要去抢这个职位，就不斗争了嘛。你只是带着真心的奉献去做，这个是制度的力量，我们的制度本身就是没有让人去追求世间的成果。在这里你看到 bhante mangala 的像吗？放在哪里呀？没有啊。到现在我们连帕奥禅师、圣法长老的像都还没有放。我们的理念是：如果要放一个出家人的像的话，只有当他过世后，我们才会放他的像。因为佛陀在世时不让人家造佛像，但是他没有讲圆寂后，也不能让人家造佛像。基于这个原因我们一直秉持这个理念：当这个人过世后，我们因为怀念他，而放他的像。但是他还在世时我们不放的。我们是这样继承那个精神的。当然在别的道场人家喜欢放像，我也不反对了，也不想插手，这不是很大的事情。但是当我们这样做时，很可能就没有那个正知了，就会得罪我的一些师兄弟了。他们会想：为什么我是禅师，你也是禅师，他放他的，不放我的？谁可以放？谁不可以放？这是很大的问题啊！我们这里不需要这个考量啊。你要放，你死了，就放你的，还有好争吗？对吧。所以没有争啊！没有谁高谁低。这其实是我们这个制度不鼓励贪心，而鼓励隐忍。在我们这里

人家要捐款，那捐款的数目也没有公布出去的，所以来我们这里做布施都是真心的，当然太少了一点哦。但是如果我们想吸引你捐款，就把捐大额的名字放大，捐小额的名字放小，那些要名的人就会要捐大额一点哦。虽然我们这样子运作辛苦，可是换来的就是人心的美，它有代价。但是最近僧团里也有讨论：就是这个代价值得不值得付出？如果这个东西太重要了，真的是没有办法，可能要一点这样的手法，那以后能不能修补回人心？能不能啊？其实需要有很大的考量。你要考量那个无形的价值跟有形的价值之间的衡量，这牵扯到领导的智慧，不容易的。一般人看到你用这样的方法这样吸引他，钱就来了。但这样不是很好。我这样吸引它，它的副作用是什么？代价是什么？我们团体的价值观是什么？会不会损害到我们团体的价值观？这个是很大的问题。该做不该做？整体来讲比较好？还是哪一个会带来更好的效果？这个都是要考量的。所以无论如何，这不是一个容易的决策，明白吗？

其实不去管是很好的啦，可是这里的学生，就比较容易被宠坏。向师父说：我要这样，我要那样，太多啦！所以有些时候我们要管，但是我要付出代价。因为管了过后，这边声音多多，那边声音多多。然后女众很难管，很累。我跟你讲句老实话，芝麻绿豆样小小的事情都来向师父报告。所以我就想：如果我这样天天管女人，天天要听这种声音，我是一个比丘，对我的生命来讲，我这样做付出的代价太大了。那就由你们喽，你们自己爱怎么管就怎么管。我的态度就是：每个人自爱了，让我少管一点了。因为我不想付那个代价。但是在帕奥，一是因为他们禅堂地方有限，位子有限；二是有这么多人，每一个人都要有排位，排得满满的，如果不排位，会有问题，所以他一定要排；当然也可以监督看管。但是他们的代价就是：那些管人的人有时管了五年、十年，自己不能好好地修行，这是一个问题。还有一种情形是：如果要把禅修的项目做得更好，是必须要有人去管的，但是他们是十天就完了，那个法工也只是做十天，是不是？如果我们是长期一直要管，从年头管到年尾，它就是一个问题。除非以后我们就办禅修营这种模式，也要有人愿意做这个工作。因为我们的管理是大家自愿去做，如果我要你牺牲，谁想要牺牲？现在我们管理轮流，一个月一次都有得辛苦了，对吧？所以在这种情形之下，我们的制度就没有办法做到葛印卡的那种制度，你要行那种制度，就要有人蛮多时间的奉献跟牺牲。我们的制度就是：能够进来的人有时间的，他都可以自修，而不是让别人修好，自己要付出，要让人家管，很麻烦。所以现在我们的情形就是：谁要修都可以修，我们把服务和护持的工作减到最少，那就只能用佛法来鼓励大家，提醒大家自爱喽。比较有一点缅甸式、葛印卡式，再加上泰国式的，都有啊。泰国式他不管你的，你来问指示就给指示啦，你的时间是你的，你要在房里睡觉，还是修行，要靠你自觉的，泰国式是这样。而我们是取中间，这主要是看有没有人要扮演领导角色和管理角色，如果有人愿意去执行的话，我说好啊。我不想逼人家，不想推人家，因为造下这种业是不好的。所以我们团体每个人都想修行，没有人想做管人的事，管人的效率就出不来。我们希望有人来管人啊，可是管

人是苦差，没有人喜欢管人。

我们这里没有人要这个权利，要这个权利的都是笨蛋，为什么？累啊。你管人，你得到什么？你什么都没有得到，你失去了你的青春，你的时间。所以谁都不想管人。只要你做得不要太离谱，我们是不想管你的。你要自爱，不然浪费你自己的时间。自爱也会有好处，就是让人家自动激发自己，一旦他建立起那个自动自发，自己爱修行的动力，以后就不需要管。所以我们的工作就是提醒、讲法。以前早上你们睡觉，我还去敲门，去拉他们，摇他们，我会这样子做的。可是我觉得这个爸爸太难做了，我不想做这个爸爸，这也是有代价的啦，我要做得这么好，那我要牺牲我自己的生命，我不想干。因为我也是修行人。所以未来我要用另一个制度来达到类似那种成功，想法就是把道场慢慢分类，这个是什么区，那个是什么区，然后慢慢建起来，最好的待遇给那些最认真修行的人。以后你是哪一区的，你就去哪一区。我跟你讲，这是一种心理学的运作了，师父放你在哪一区，比如说话区、用手机区、作禁语区、密集修行区等，你不听话，我就给你调出来了，那人的心就是不要输的，你知道吧？我就用制度来管理你，不要用我的人去管理你，很累，你知道吧？让人家自己发愤图强，而不是我天天逼着你，催着你，这是苦差啊。我也有方法的啦，只是这个方法要做成几个区域，需要点钱嘛，对吧？我跟你讲，只要这几个区域建立起来，整个道场就会有效率了，大家就会用功修行，很奇怪的。你把那个强者放在一起，弱者放在一起，不想做弱者的，他就要往那上边游了嘛，这是人性的本能。我们从心理学上解决这个问题，我都知道这些方法的。我是不想用苦差啦，只想用好命一点的方法达到同样的目的，除非你愿意了，长辈排在前面，其实跟我们佛教里面那个尊敬长辈有一样的原理；还有打坐多几次的他，坐在前面，他是被认可的，他就会受鼓舞嘛。其他人看到前面的他坐得直直的，坐的比较耐久，他就会受鼓励，简单讲是心理学嘛。僧团有僧团的另一种运作模式，有些东西是学的了，有些东西是学不了的。我们就到这里结束。

功德回向，巴利语

Idam me punnam,asavakkhayavaham hotu.

Idam me punnam,nibbanassa paccayo hotu.

Mama punnabhagam sabbasattanam bhajemi,

Te sabbe me samam punnabhagam labhantu.

Sadhu! Sadhu! Sadhu!

160202_1“法的领导学”T3（提升善用因缘的效率）

好的，我们继续“法的领导学”讲座。

首先我们来礼敬佛陀、阿拉汉、正等正觉者：

Namo tassa bhagavato arahato sammāsambuddhassa；

Namo tassa bhagavato arahato sammāsambuddhassa；

Namo tassa bhagavato arahato sammāsambuddhassa！

你们是否知道，我们为什么会重视“法的领导学”？一个很重要的因素，你们可能都知道，就是因为我们要提升善用因缘的效率。大家都知道的，正因为没有好的领导学，所以很多良好的资源、很好的潜质还有很多的可能性，就这样的被错过和浪费了。

领导学的目标就是要达到这样的效率，让不可能的变成可能；让本来就不可以实现的，变成可以实现，且不会错过。不会因为没有效率、不和谐、内斗，不会因为看不到重点而错过了方向和理念，更不要因为任何的人为的弱点而导致本来可以实现的、可以达到的真慧给错过了，领导学要克服的是这个。所以我们很重视领导学，因为我们不希望浪费我们的生命和人力。如果做一件事情可以用同样的劳力达到更好的结果，何乐而不为呢？为什么世间的人们要浪费那么多的精力，却只能获得那么微薄的东西呢？那是很冤枉的！可是这种冤枉的事情，一直都在发生。我们人类有很大的潜质可以享有更好的生命，可以得到更多的快乐，可以减少更多的痛苦。但是，因为没有好的领导学，没有符合自然法则的领导学，所以任由因缘在相互摩擦。在那个过程中有很多很多不需要的消耗再发生。所以“法的领导学”就是要克服这样一些问题的。

这个问题它发生在我们人世间的各个层面，这种资源的浪费和虚耗，可能性的摧毁着我们的一切。这种现象到处都在发生！因为没有妥当的处理，没有把因缘调和在一起。而“法的领导学”就能让所有被领导的以及相关的因缘发挥出它们更好的效率来。这是它要达到的根本目的。

为什么做为一个要寻求了脱生死的修行群体，就要重视这个呢？我们做为一个每天都在讲着要如何帮助大家跳出苦海，了生脱死的群体，为什么却要重视世间这个的层面呢？因为“法的领导学”是处理世间东西的，只有把世间的东西处理得有效率，在修行上才能帮助我们达到最高的效果。我们为什么要这么做？很简单，因为众生苦。所以我们帮助众生离苦得乐的工作不能够低效，更不能虚耗，一定要高效，一定要是最有效率的。很多人认为这个没有关系的，其实很有关系，<u>因为众生苦，所以它是非常有关系的事</u>。（因为众生苦，所以才与众生有着密切的关系）如果我们做得有效率，我们就可以早点让更多的人得到法，从而获得成就，这个世间上也就少了很多的痛苦。所以我们在传法的时候一定要有效率，一定要做得好，不可以草率。这是义不容辞、当仁不让的

事，更不是谦虚与否的事，所以我们要很清楚的看到这一点。这也是我们重视“法的领导学”原因之一。

还有一个更深层面的意义和作用，就是当我们带出“法的领导学”的时候，会发现他是一个非常珍贵的示范。示范给这个世间的人看到“法的力量”，只要依着法去行的就都会好起来，真慧就会产生，好的结果就会达到，效率就会提升。法是世界上最有力量、最有作用的事，但是世界上的人看不到，因为法很抽象。对于懂的人来说，它一点都不抽象，对于不懂的人来说，它就的确很抽象。就像对于盲人来说，你跟他讲光。光是什么东西？很抽象的。可是对于我们有眼睛能够看得到的人来说，光就是这么了了分明，就是这么简单。光是怎么帮到我们的呢？太阳升起了，整个大地就随之而亮起来了，太阳落山了，大地也就不亮了，它的作用是带来热和光明。这对于我们来讲好像是理所当然的事，因为我们太习惯在这个环境里生活了。但是对于那些看不到的盲人来说，显然是不能够去想象的事。

一样的道理。当我们看到“法的领导学”所起的作用，它其实很简单，很单纯，一点都不复杂。它使人们的生活好起来，让人们远离痛苦，找到快乐。但是世间看不到“法的力量”。法就偏偏射入我们生命中的方方面面，这就是自然界的规则，没有任何一花一草一木可以脱离自然界的法则。整个世间的一切都在自然法则里面运作，但是世间的人看不到，这就是我们的任务。

可是为什么长久以来宗教界都没有好好的发挥它呢？我们也没有看到宗教界带出这种力量，因为修行的人或宗教界的人士很多都是不食人间烟火的，他们跳出去了。我们要的是出苦海，不管这些的。领导学不重要，世间的法不重要。所以就产生了两种极端，一种是高高在上超凡脱俗，不管这个世界；一种是看到人世间的问题也没有解决，然后就走到了另一个极端，不管这个修行界。这两种极端是一个很大的问题，导致了原本可以在这个世间上全方位发挥作用的“法的力量”，不能够得到它应有的发挥。这就是我们要做的事情，我们要补这个漏洞，填补这个鸿沟，搭起这个桥梁，使这个世界在方方面面都能够看到“法的力量”。

第一步就是“法的领导学”。让人们看到，法在最重要的领导环节中，能够起到非常庞大的作用。不要说别的作用，单单消除内斗，一个领导的因缘能够消除内斗就已经是非常殊胜的成就了。不要讲太多，能够消除 70%的内斗就已经是一大步的前进。也许我们想要消除 100%，那可是有难度的。虽然说 100%是有难度的，但是如果说一样东西能达到 70%已经算是很高效的了，我们不敢说 100%。所以我们也不会因为偶尔的例外或者一些不如意的爆发而动摇我们看到这个 70%的效果。

我们为什么要先从领导学下手呢？大家都知道整个世界的成败兴衰的关键都在于领导。领导对了，就全都对了。领导错了，整个世界就都走歪了。所以领导学是一个效率指标，是这个关键环节的转折点。只要在领导学上一摆正，那它就可以按照摆正的姿势自己运行了。这样，无论在哪个领域，只要将这种

领导学带入到那个领域里，那个领域就会随之而变的好起来。走进家庭，家庭就会好起来；走进公司，公司就会好起来；走进政党或者国家，也会好起来。

为什么我们会很强调的想要把法——佛陀所讲的“法的效率”全方位的普及到这个世界？为的是让人类在生活的方方面面中能够运用的出来。所以，我们先攻领导学。

先从自己做起，达到了内心的和谐，然后从自己再到周遭的和谐。要做到这一点，我们要准备面对（解决）哪些现象（问题）呢？

第一步，you shake up yourself, shake up yourself 就是你要在自己内部里面整一整它，给自己进行一场内部的革命。如果一个人对自己的人格、成就、修养感到很满足。觉得我是最好的，我没有苦，我很快乐了，我已经是最优秀的人类了，那这个人，是不可能得到提升和发展的，为什么？因为自满——它是阻碍我们进步的关卡。让我们来一起探讨领导学的第一步，就是我们自己要克服——“我很好，我很满足，我进步了，我已经很圆满了”这种自满的思想。否则，是不可能谈领导学的。因为领导学的第一步，就是领导我们自己。你自己要先动起来，要整动它，shake 它，改变它，甚至于在自己的内心来一场革命。

第二步，只有自己做到了，才有力量。周遭的力量要 shake up 这个 shake up 过程是一定有代价的。无论做什么，只要想改变就一定会付出一些代价的，这就是修行的艰苦。因为修行是最大的改变！改变什么呢？从你沉迷在世间，变到你能够战胜这个世间，再超越这个世间，最后到跳出轮回，这可是这个世间里最不可思议的“变”。也只有佛陀才有这种智慧和勇气做出这种变，谁敢想跳出轮回的事？众生都认命生老病死的轮回，只有超凡脱俗的悉达多太子，当他看到了生老病死的时候，他生起了那种力量。他能够思维到，有生老病死就一定解脱的方法，有生就有灭；有问题，就有解决问题的方法，我一定要找到一条能够离于生老病死的解脱之路。佛陀是这个世界上绝顶的勇者，试问，谁敢向生老病死这种自然现象发起挑战？在这个宇宙间，在三十一界里，谁又能挑战生老病死？在所有的三十一界的众生里，没有任何一个是生老病死之外的，在没有一个例外的现象里面，你要寻找例外，你知道这是需要多大的勇气吗？这需要一种惊天动地的勇气。

一个已经看得到的东西，这是很容易的。比如说你可以建一个公司来赚钱，只要这样子做你就会赚到钱，这些都是能够看得到的。只要你去努力地奋斗，就会很容易的实现梦想。你想要做国家领袖，想要领导世界，只要你去努力都还是有可能会实现的，因为这些是能够看得到的事情。也就是说，一个地位，我们能够看得到，一个官位，我们也能够看得到，财富，我们也能够看得到。但是跳出生老病死轮回的这件事是我们的肉眼所看不到的。但是佛陀——我们的悉达多太子，他敢想！他觉得这是可能的，他凭他本能的判断这一切都是相对的，有“有”就有“无”。有问题，就有解决问题的方法。他从相对的法则里面，看到自然界有这一面，就一定会有反的一面。他从燃灯古佛时，就决定要寻找不死的真谛。他在多生以前见到了佛，这种信心根植于他的心中，了脱

生死的希望也就潜伏在了他的心里。在他还没有导师的时候，这种潜质就生起来了。他生起了勇气，他敢想，有生老病死，他就要找到能够跳出生老病死的方法。于是他苦苦寻找，直到他成就了佛果。

我们敢说，这是这个世界上最需要的东西，就是解决这个世界上问题的方法。佛陀看到真正解决问题的方法就是跳出去、跳出轮回。我可以告诉你，这是人世间最重大也是最伟大的事——帮助别人跳出轮回，只有这个才是彻彻底底根本解决问题。你喂他吃饭，他吃饱了，可等下，他又饿了。但是帮助他跳出这个轮回，就一劳永逸，不再受苦了。因为这一点我们看到法的重大性。那么我们在做这个这么重大的事的时候，你可以没有效率吗？

我们都知道越大的事情，如果越没有效率，那就是浪费。在公司里，如果没有效率，就不会赚到钱。资源的浪费会使本来可以赢利的，因为没有效率的产生而错过这个机会，那样的话，我们都会觉得很可惜，公司不可以没有效率，一个国家也是。就像我们在这里，虽然有这么多的资源却没有得相应的利用，还不如没有资源的新加坡呢。如果从资源的角度来说，新加坡根本不能跟这里比的。但是一个没有资源的国家竟然能够用领导的智慧和效率，让大家活得很好，而且比我们这些拥有充裕资源的地方更好。你们看得很清楚的，对于一个没有效率、没有智慧的领导来说这些地方和那些丰富的资源相比就是浪费，是彻彻底底地严重的浪费！那么，开一家公司去赚钱跟管理一个国家相比，了生脱死并不是一件渺小的事，这个根本问题就不能够得到真正的解决！

我们看世间五千年文明史，王朝兴衰，政权更迭。即使再辉煌，到头来不也还是暗然的退出历史的舞台。辉煌的大唐帝国，兴兴衰衰也只不过如此。可以维持吗？人世间的幸福，可以维持吗？但是，我们都知道对于这一类的东西，我们不可以没有效率，因为没有效率就会造成很严重的浪费。今天我们在做的这件事是比那些还要重要的事——了生脱死。在自己了生脱死的同时，也引导别人了生脱死。这种事情怎么能够没有效率，怎么能够败在内耗上呢？一个传法的组织怎么能够在内部内斗呢？它一定要有效率、一定要有能够解决内部问题的方法。克服了这个问题，才能够真正的让大家看到“法的力量”。不然，谈什么“法的力量”？我们连世间的组织都不如，我们谈什么“法的力量”呢？但是要做到这一点就必须要经过一个艰苦的过程，就是 shake up。

任何一种改变都是痛苦的。一个公司要改变，是很痛苦的。一个国家要改变，也是很痛苦的。任何一支队伍，任何一件事情你要想改变他，都会很痛苦。改变自己也很痛苦，因为绝大多数的人都喜欢习惯于安逸，喜欢一个我叫做它为“舒适区”的地方。我在“我的舒适区”里我什么都不用学了，我就很满意了。既然很满意了，那我就不用进步了。即使我拥有很多缺点，都会有人完全包容我、接受我，都会有人喜欢我的缺点。你知道吗，这就是现在很多人所梦想的，他有缺点，他不要改，他认为我有缺点，但是师父最好包容我，讲我好。很多人喜欢这一点，很多人不希望师父讲“你有错，你要改，你改了你就会进步”，他不想听到这个。每个人都喜欢在自己生命的“舒适区”里面运作。这

些就是不长进的现象！

“法的领导学”已经是在重视这个问题了，我们是想要改变和长进的。如果还没有建立起这个态度，什么东西都学不了！“法的领导学”学不了，什么理想，什么理念都不能成。一旦拿起一个理念、一个梦想、一个方向，或者是学习一门东西，开始一定要有这个意识：我是来改变的！

这个改变的过程中一定有一个 shake up，它就一定会有一点震荡（改变），这些很正常。如果我们觉得震荡（改变）是不正常，恰好说明我们不能接受震荡（改变），这条路是走不下去的。问题是否能够得到正当的颠覆，还是震荡到一点点过后还能够前进，不会留下严重的不可挽回的后遗症，这个是我们的选择。但是改变就是有震荡，你要带出“法的领导学”就一定会有震荡，这个准备一定要有。没有这个准备，是不行的。我们要带出一个东西的时候一定要面对这些。不能面对这些，喜欢没有事情的人那是谈不上这个的。你要了生脱死那是一个最大的 shake up，shake up 什么？震荡（改变）什么？震荡（改变）掉我的贪嗔痴，我们爱取。带着这个了解，我们才去学领导学。

我们开始学习领导学，如果我们不懂问题所在，我们谈不上要带出什么好东西，这是佛陀苦集灭道的方法论。先承认有问题，如果你不想承认有问题你不要谈你要得到什么好东西。先承认不圆满在哪里，我不要的东西是什么？我不要这个东西的原因是什么？这个要很勇敢，先承认问题，承认问题的原因，找出问题的原因，这是我们已经做了的事，找到了过后我们就开始寻找答案。“法的领导学”最珍贵的一点，就是我们有一个寻找答案的方法。如果一个领导学是死记硬背下来的，你就只能这样子做，那就不是很好的。时代在演变、因缘在演变，如果有一个答案它不能够灵活变动，那这样的领导学是死的。我们的领导学有一些基本的大法则，这个东西你改不了，还有因果你改不了。因果的运作和实际运用在每一个地点每一个新的领域，都显现和发挥着它千变万化的作用。如果没有千变万化就不会出现千变万化的世间跟众生。出于这样的了解，我们开始就要认清它，不是 easy 的备选几个公式我们就可以无往不利。不是这样子的，你可以背它的基本原理，就是因果。懂了这个原理在实际运用的时候永远要有一个很谦虚、不断探讨和学习的心。你们知道什么时候才叫做圆满吗？成佛。只要没有成佛，就不可以说“法的领导学”已经圆满，不可能圆满。也许你说你不要成佛，我也不想怎么圆满，那我们学一样东西，不一定是说要到彻底的圆满，你不想走到终点也没关系。

“法”的特点就在这里。大多数人会觉得这个目标太高了，我无法完成，于是我就选择放弃。这是很傻的事情！因为法的作用是有一分就有一分的利益，有两分就有两分的利益。（一分恭敬，得一分利益，十分恭敬，得十分利益。）我们不会说人吃饭，永远都吃不饱，看来我永远都是吃不饱的，那就不要吃了吧，你会这样想吗？不可能，这是笑话。永远的吃不饱你就不要吃，你不管的，没办法的，就是说你今天完成了你的功德，这是今天的事，明天又饿了，又再去吃，是这样子的吧？所以“法的领导学”是你每做对一样东西，所产生的力

量、带来的效果，以及相应的功德和业都会不同。因此，你要做多少，是你的选择！可能很少有人，会选择要做的像菩萨那么多。就算我们做不到菩萨那么多，但是，我们多做一分，就少一分苦，多做一分，快乐就多一分，就会多一分成就多一分效率，何乐而不为呢？所以，这个领导学是任何人都可以学的。你学到一点，你就看到一点的效益；学到两点就看到两点的效益。

烦恼心和智慧心是不能同时存在的，这是领导学的法则。这个法则是来自于《阿毗达摩》，来自佛陀的教法，只有醒觉到这个规律的人，他的领导和应付问题能力便会得到加强。因为你知道应付问题，一定要有智慧，有智慧就能把东西变得更好。当你知道烦恼心跟智慧心不能同时存在，这个时候你要做决策，你还会不会在烦恼心生起的时候做决策，你会不会在烦恼心生起的时候，很信任自己？试想一下当自己的傲慢心起、妒忌心起时，你还会信任自己吗？不会的。你只要明白了这个法则，你就能够知道，我现在生起了妒忌心，我不会相信这个时候的判断，我现在生起了嗔恨心，我不相信这个时候的判断。比如，这个人在跟我吵架，他生起了烦恼心，我就知道不可以在这个时候跟他谈。因为跟一个不能用智慧的人谈得出什么呢？智慧与智慧接触才能够碰撞出美丽的火花。但是你用你的智慧跟人家的愚痴接触，是根本不能起到任何作用的，除非你能够将他的愚痴转成智慧，那时你们才可以谈。所以我们通常跟人家谈的时候，要确保那个人与我是处在对等的状态。如果他没有智慧，正处在混乱的状态时，我根本不想跟他谈的。我们一定等或者是想一个办法让他从那个境界（环境或所缘）中走出来，当他从那边走出来了之后，他能够用智慧的时候，我们才谈。如果要谈，也是先谈让他走出来，如果他还没有走出来呢，那我们谈了也是没有用的。所以，当你明白了这个自然界的规律，跟人家接触或者帮助别人解决问题乃至跟人家合作，待人处事，都将是完全的不一样。

你只要知道，这么一个小小的自然界的规律——烦恼心跟智慧心是不能同时存在的，这就是“法的领导学”里的要点。当你学到了，这一点你的生命就改变了，你跟人家的接触交往就都改变了。

还有很多啊，你觉得这个好了，你学到一点就得一点利益，学到两点就会得到两点利益。如果你学到全盘的话，那你就得到全盘的效益了，如果你学的圆圆满满，那你就是佛，就有彻彻底底的度众生的能力了。

所以带着这样的了解走出去，我们要谦虚。

第一，认清我们的问题，有不圆满有没有效率的地方在等待改进；

第二，我们看清它的原因。

第三，我们很清楚的知道，我们修行的目标其实就是要离苦得乐。离苦得乐有很多种层次，我们都讲过，一个政府、小族群、公司、小孩或者是个人，不同层次的群体，都是要朝往这个方向——离苦得乐。

我们现在看清楚了这一点，我们就要很认真的去学习，希望这个“法的领导学”可以使我们自己和我们周围的人，在方方面面都能够看到这个“法的力量”。因为有些人，你不能够直接跟他讲涅槃，你必须先要给他看到，让他在

这一个方面，在他这样一个层次里面就能够看到，法会让他生命好起来。一个因为过去产生的懊悔、伤感却又走不出苦痛的人，你如果用“法的力量”，让他看到当下是一个什么样的一种特征，过去是怎么样的一种现象，未来是什么。

什么叫做过去？什么叫做未来？通过法，我们让大家明白什么叫做过去，什么叫做未来。全世界大部分人都不清楚这个，他们没有真正明白过去、现在、未来是怎么一回事，所以才会苦。一个真正明白过去、现在、未来的人，其实是不容易掉进那种苦的旋涡里，走不出来的。很容易跳出来的，但是大部分的众生没看懂什么是过去、什么是现在、什么是未来。对于过去、现在、未来的了解，是一个即简单又不复杂的过程。没有人能够看得懂，所以他们苦。单单这个又能够让人类的文明往前跨向一大步。

所以我们学习这个“法的领导学”，给他们看到，你只要单单明白过去、现在、未来是怎么一回事，你就可以与以往大不相同了，效率大大的开展了。

做为领导者或者做为个人、朋友、孩子、丈夫、太太、父母，所具有领导因缘，是大不相同的。所以当人们在生活的方方面面看到“法的力量”时，他就慢慢的从一个层次的离苦得乐迈向另一个层次的离苦得乐，继而又迈向另一个层次的离苦得乐，最后就会走向最终的离苦得乐，从而得以跳出轮回。所以如果我们不给大家建立这个离苦得乐的阶梯，一下子就给他一个高高的离苦得乐楼梯，谁爬的上去？他们不能高攀啊。所以“法的领导学”作用就在这里，把这个离苦得乐的功能变成人人都可及的事情。不管在生命中的哪一个阶段，你都能够从那边走向你要的离苦得乐，你在生命的任何一个阶段都能够迈向另一个阶段，因此我们才给众生结下（搭起）这个桥梁，这就是我们“法的领导学”要做的工作，我们要看到这一点。

我们很重视“法的领导学”的原因是它能够给我们带来生命和效率的改变以及人们生命的希望，也就是我们要让人们看到“法的力量”。这有两种功能：一种功能“法的领导学”本身就会带来效率，另一方面呢这个法让我们看到离苦得乐的希望，你就会看到这个法让我们更上一层，在这个层次的基础上，法又让我们再走上一层，就这样一直走就一直向上，那我们的生命也就是这样，像上楼梯一样一层一层的一直往上走。“法的领导学”就是让我们从当下的每一级当中获得离苦得乐的方法。这样从家庭、个人、朋友、道场的全体乃至一个国家，甚至整个世界，都能够看到“法的领导学”所起的作用。

今天人们还没有看到“法的领导学”是怎么样在这个世界的大格局中所起的作用。你们知道大格局是什么？比如说世界的政治制度，这个时代的政治制度是有很多的弊病，所以人们才找不到出路。那怎么样才是比较好的思路？美国人以为美国的制度是最好的，但是美国的制度只不过是与其他很烂的制度相较之下，较好一点的。其实他们的制度也充满弊病，为什么？少了自然界的法则，所以他们以为他们的方法很好。如果是好的话，那那些采纳美国制度的阿拉伯国家应该全都好起来了，但是当他们采纳美国那种制度的时候，它自己就都乱起来了。那个制度在某一个因缘里面，它不能发挥其本来的作用了，为什

么？因为人的因素不同了。他们的那个制度是硬梆梆的，就是这个制度是在这里的，但是与这里的人群不相应，他就接不上这个制度了，所以你这个制度硬生生的丢给他，他吞不下，就好像说你拿最好的，传说是天人所食用的食物去给人吃，结果这个人他肯定是受不了的，一样的道理。天人的食物给人吃，人是受不了的。所以，在这个原理里面，它不符合那个原理，不匹配，故而也就出现问题和错误。

我们知道，对立产生竞争。两个政党的对立就产生了竞争对不对？但对立也是消磨，我们从因果来讲，消磨就是不好啊。而且一对立的时候，人就很容易互相攻击，就会产生嗔恨，在嗔恨里面你自私、我自私，你跟我抵抗、你跟我竞争、我跟你竞争的，这样子来逼促那个最好最强的领袖，因为在那种对立的制度里面你要爬到顶峰，自己就要很强大，所以人们会不断用竞争和摩擦，来使他达到最好的发挥，这就是现代民主所起的一个作用。我们从因果角度来看，就知道对立是一个消磨的过程；嗔恨，你在找人家的漏洞，人家也在找你的漏洞，这是苦因。那能不能有一种情形，就是我们去看清这个自然界的规律，用另一种方式去打破，以一种很健康的奋斗力来取代这种负面的奋斗力。

很简单，现在我们看这个世间，世间的人要很勤奋的奋斗的原因，是因为我慢，因为贪求。他要得到这样东西，好像没有了这个贪求，没有我慢，他就不能够有奋斗力。而传法的人或者说修行的人，他们的奋斗力来自哪里？慈悲心，可以使他有清净的奋斗力。那这个慈悲心来自哪里？来自于对生命的真相的如实知见，因为众生苦；然后这个奋斗力来自哪里？来自另一个希望可能性因果，因为这个是可以完成的，所以他的动机就不同啊 。一个制度它是制造苦因的，那你就知道这个制度还不够成熟，还不圆满，也许相比另一个制度会制造出更多的苦因，那么这个会比较还好一点。但是呢，在因果法则（自然界的规律）里面我们知道它不究竟，真正好的制度，必须不是鼓吹或者是发扬烦恼的。今天的民主制度还不完整，因为他少了法的成份，但是大家都满足于他们自己的制度，所以要改变这个是很难的。除非有一天有一个适当的人他看到了，这个是要 shake up 的，这个是要震荡（改变）一下的，这个是不圆满的，那个时候，就会走出来了。

我们现在要介绍这个“法的领导学”，就是让大家看到，其实不用摩擦就能达到更好的表现，发挥到的更好，从最小的格局开始，从一个团体、一小群人慢慢的开始，每一个发挥好的群体他会看到“法的力量”，在这个群体里面所起的作用，这样就大大的减少了内耗，久了人们就都会看到“法的力量”在各个方面所带来的利益。人们看到离苦得乐的力量，法带来离苦得乐的作用，那么在这个阶段的人，他也就是在实践“法的领导学”，从这里在继续走上一步，慢慢的他也会看到那个离苦得乐的作用。

当这个“法的领导学”融进我们生命每一个阶段的时候，也就是说，我们的每一个生命阶段都会看到“法的力量”，然后从他现在的生命阶段继续走向离苦得乐，那我们就掌握了整个世界的动力，就是没有苦，每个人都很快乐。

谁能掌握到这个世界的动力，谁就能帮到这个世界。我们不能讲太遥远的事，先讲一下我们自己的动力是我们不想要苦，我们要快乐。那我们先要掌握且自己做到这个，将“法的领导学”用在我们的生命里面。我有没有获得离苦得乐的效果？我用出来了，我就会看到了因果，你用出来，你的生命就改变了，命运就会改变了。

作为一整个群体能不能达到？可以。可能是 70%，30%的人是处于观望中的，过后只要每一个层次都有 70%的离苦得乐的效应，我告诉你，公司、国家、群体，传法引导众生了生脱死，这个目标还会很艰难吗？当众生都看到自然界法则力量的时候，帮助众生离苦还很困难吗？现在，我们在做一个人们认为很困难的事，为什么会感到很难？难在大家不相信、不认同或者不愿意去尝试、不愿意去试验！什么容易？容易在它本身不是一个很复杂的机制，就只有两个字而已。比如说“因果”，就只是因果，这两个字而已。贯穿在“法的领导学”里面的就是这主要的两个字。虽然还有其他的在里面，但这两个字起着根本性的、主要性的、主导性的，所以复杂吗？不复杂。难吗？人们短视，它就难。如果你能够有一个方法，可以让大家看得更长远、看得更透彻，让它达到整体效果的时候，它就不难了。我们的第一步，是把“法的领导学”先拿来在我们的生命里，在我们的群体或者道场里做个试验。不试验、不做，就看不到结果。

也许，今天我们讲的话听起来好像是惊人之语，但是一两代人以后，大家会觉得这个本来就是很自然的，本来就应该是这样的，它没有什么特别的。就像我们上一代人，你要讲我现在可以随时拿起一个东西，就可以跟地球另一端的人面对面讲话，在还没有出现这一切（视频、电话）之前，可能吗？没有人敢想象的，就觉得这个是天方夜谭，但是当它发生的时候呢？连小孩子都觉得很自然，就知道这个怎么用，就可以跟它讲话了，不管在哪里都可以见到自己的妈妈。

这个力量是怎么产生的？当人们学会了把自然界的法则拿来运用在改善我们人类的生活方面，这个自然界的法则本来就是存在的，本来就是有可能的，就有这么一个接近光速的载体，它就能够把所有的咨询载起来传到那边去。现在中美两国的科学家在合作，把一个小小的生命或者是一些小细菌从这里传到一个指定的地方，就像电影《星际大战》里的故事一样，他走进一个电梯里面突然就消失了，然后又在另一个空间里面出现了。现在人家要走向一个要把生物传达的阶段，已经发现到可以把死的东西传了，现在要看活的能不能传，死的都已经找到了传的方法了。当然是传一些小的啦，大的，可能它的那个力量不一样。已经有这种科技的突破了。以前我们觉得这个是不可能的，但是自然界里面本来就有这么快的载体存在。其实更快的载体是我们的心，心的速度是物质的速度的 17 倍，就是我们的一个色具一生一灭之中，我们的心已经生灭了 17 次，所以心是更庞大更惊人的载体。

所以今天我们很肯定的说这个“法的领导学”，一旦在这个世界上起作用的时候，它所产生的那个效应是非常惊人的，给人类所带来的改变也是非常惊

人的。本来在高层次发挥的时候，了生脱死就已经是很惊人的事了。只是了生脱死，谁看得到，所以要使这个离苦得乐的效应不要只停留在这个高层次，这个就是“法的领导学”将要起到的功能。一路上排下来，这个离苦得乐的效应不只是在这个阶段，这边这边也可以离苦得乐，只是不同层次的离苦得乐。

为什么我们一直在讲离苦得乐呢？因为这个是所有众生的本性，不管他是好或坏，大或小的众生都离不开这个天然的本能，这是我们共同的本能，就是我们不要苦，我们要快乐。所以，你要帮助这个世界，你就一定要掌握这个世界最根本、最原始的本能。没有掌握这个最根本、最原始的本能，我们就帮不了这个世界。你要帮助一个人，你就要知道他的本能（需求）是什么，这个人他要什么，不要什么，要知道什么是他离不开的，不管他是要钱、名誉、权利，其最终的目的还是为了要离苦得乐，只不过他要的是不同层次上的离苦得乐。他对他那个离苦得乐的理解不同，他理解成我有钱，我就能离苦得乐，我有名誉，我就离苦得乐，我有权利，我就离苦得乐，就是这样而已。一个小孩子我有糖果，我离苦得乐，我有游戏机，我就离苦得乐。所以他们都是要离苦得乐的，只是他们不太懂得自己真正需要的是什么！让人们将他要的和他真正需要的这两个鸿沟补上去，让他能够从“他要”在走向“他的需要”，这就是领导者的工作，领导因缘的工作。只有这样，我们才能够真正的给这个世界带来真慧。

可以很肯定，这个自然界的法则是在等待人们怎么去使用它。有这个法则，就有这个现象。只是时间和努力上的问题，让它成为了现象。就像当这个自然界里面有一种接近光速的载体，那么也就说明这一切的数据信息什么的，都可以用这个载体传播出去。现在人们在探索另一种载体——量子，因为现在的这种电子、电波的载体功能是很有限的。比如说在海底，潜水艇要用它那个载体传递一些东西，可是需要经过水，就会很麻烦，也就是说现有的信息传递技术有它一定的局限性。但是，量子就没有这个局限性了，人们甚至判断，量子的力量不需要经过一颗人造卫星来反射回地球，它可能直接从地球上直接这样穿过去，因为它太细微了。这个量子可以做载体，这个是很神的东西。所以呢有这样的载体，那么只是把这个载体拿来使用，产生工业化的那个作用而已。

而自然界的法则——因果，它遍布于世间的方方面面，遍布于一切众生生命的每一个环节，一切的物质、一切的精神现象，都离不开因果。所以我们清楚的知道，我们最后也是在这个因果里面。我们能不能用这个因果规律让每一个层次的生命，都能够达到它所需要的离苦得乐，这就是“法的领导学”要做到工作。

今天我们的声音是很微弱的，因为只有我们这么一小群人，来研究这个世界上最重大的事——自然界的规律。但是，不要小看这个力量，因为它本身就是有力量的，这个力量不是我们给它的，而是它与生俱来的，只不过是我们很老实的，从佛陀的教法里面，将这个力量找出来。如果没有佛陀指引，我们是看不到的。因为佛陀的指引，使我们看到了，原来因果真的是在众生生命的方方面面起着作用。而且我们有足够的单纯去试验、去看到、去相信。不需要你

很厉害，你只要有对法的衷心、对佛陀的衷心，看清佛陀本来就是有这样的一套给我们看、给我们用、给我们走、给我们去证实它是不是有的。我们不要小看这一个小小的起点，现在我们在“法的领导学”这个起点上，我们就要把它用在我们的生活上，看管用不管用。一旦管用了，那接下来的工作就是让这个管用的东西旋转出去、转成出去。先从一个团体开始，我们已经开始，这里已经可以从法上学会看到了，但时不时我们内部还是有 shake up。因为每一次改变都要有震荡。当每一次迈向更高峰或者将要获得另一种成长，都要震荡一下的。如果没有震荡，我们还成长不了的。因为大家很容易掉进自满，很容易掉进舒适区。以前都没有想象到这样发展的很好，所以呢每一阵子我们就会发现到，周边的人需要 shake up 的。他自满了，要震荡一下。自满就是我们成长的极限了，不可以自满，我们不愿意自满，因为众生苦。有很多的众生苦，却苦的不明不白，他们不知道为什么要快乐，反而找到的竟然是痛苦？我们有这个责任，要让他们知道，这就是“法的领导学”的任务，就是我们每一个学“法的领导学”的人，所应该扛起来的使命！

有了这样一个了解过后，继续我们的讨论。我们明白了问题，明白了我们在探讨领导学的开始和问题的原因。我们要的目标就是要消除这些问题、消除没有效率。

接下来，我们讲这个方法，就是方向加理念的建立。我们谈了价值观、轻重，那个法则的建立，以法主为主导。

我们怎样建立团队，核心怎么建立，外围怎么建立，怎么建立我们的群众基础 base。

那核心的条件不一样，核心是决策者、方向掌握者、实权掌握者、资源掌握者、领导者，这样建立共识。一开始就让有共识的人才走进同一个核心，然后去看他它的条件和记录，怎么从它的条件里面看？从记录里面看。还有就是训练，我们需要训练，群众需要训练，外围的成员需要训练，核心更加需要训练，因为没有训练就谈不上团队的建设。所以每一个走进团队的人，他要接受训练，无止境的训练，如果任何人停止了这个训练，那这个团队的成长就死掉了。

所以一开始建立团队的时候，就要把大家的共识建立起来。你准备好做这个工作没有，你准备好无止境的成长没有，你准备好训练自己没有，你准备好改正自己没有？如果有，请你加入我的团队，进入这个核心。如果没有，很抱歉不能加入，因为我们没有一个共同的成长点和出发点，没有共同成长的基础。核心一定要共同成长，共同成长最根本的基础就是你愿意我愿意（自愿）。如果不明白就讲愿意，那我怀疑你的愿意，因为你都不知道你在愿意些什么。所以我们建立团队的时候，要先建立起一个共识，大家都明白加入这个核心会是怎么一回事，然后我们一起来成长。

这里我们也提到了向心力的元素，一个是感性的，一个是理性的。理性的就是实实在在的真慧，这是有面包可以吃的，这是面包，这是理想，这是胜任可以达到的东西。理性告诉我们这个是好，所以这个理性的因素把大家拉在一

起那就是向心力。第二就是情操，感性的因素。在感性的因素里面呢，顺便在这里讲一点，它有一个危险的。理性的因素是不会有危险的，感性的因素是有危险的。因为感性就是人心，往往在感性的这个向心力里面，它会掉进个人。可是，我们来看看佛陀的系统里面它是怎么跑的？

我们讲三宝——佛、法、僧。佛是可以个人单独存在的，因为没有人可以跟佛陀比的，他是彻彻底底圆满的，他任你怎么样的崇拜，怎么盲信都没有问题。如果你遇到的是真正实实在在的佛，你盲信都没有问题。因为你怎么样的盲信，佛也不会带你走错路；但是如果你遇到的不是实实在在的佛，假使是冒充的佛，那你的盲信就很危险了。所以只有真正的圆满自觉者——佛陀，才承担的起。他自己是独立的，是可以完完全全交给他，完完全全盲信都会有好结果的。你盲信佛陀，都可以有好的结果。只怕是假佛陀，不是真佛。他讲他是无上师，其实他自己很多东西都不懂。但是呢他就用一点雕虫小技，一些魔术或者一些什么让人家相信他是无上师。无上师只有佛陀才可以称呼的，那你就可能被误导了，只有佛才承担得起盲信，就是完全完全可以靠。向心力，就是完全向着佛陀去，绝对没有问题。

法，是自然界的规则，这个也绝对没有问题。问题是可能你没有真正掌握到对的法，自然界的法则你依靠它是绝对没有问题的，没有人因为依靠自然界的法则出事的。只怕你依靠的不是真正的自然界的法则，那个就是问题了。你对自然界的法则认识（知）有缺陷，那你的依靠就会有问题，你对自然界的法则是真实的了知，那你依靠自然界的法则就没有问题。那真正真实的了知到什么层次？如实知见。只有看清了自然界的法则，你怎么依靠自然界的法则都没问题，你没有看清就相信，那你就可能是有缺陷。缺陷不在自然界的法则，缺陷在你理解的不足，有偏差。所以法是没有问题的，法是可以彻底依靠的。佛是可以彻底依靠的，法是可以彻底依靠的。

第三个僧。佛陀有立僧团首领吗？没有。因为佛陀不会让任何一个没有达到彻底的圆满的个人去扮演这个角色。但是他让谁扮演这个角色？一个团队，一个群体，一个僧团。所以，这就是为什么在兜率天这里，我们不愿意以一个个人的身份扮演类似佛的角色。因为我们很清楚的知道，只有佛才承担的起，只有法才承担得起。那么僧呢是僧团，不是个人。所以你皈依僧，你是皈依过去、现在、未来的僧团。没有一个个人站出来说“你皈依我”。所以这里已经说明了，佛陀的领导学是怎么一回事，它是如实的领导学，里面就有自然界的规律。能够受得起完完全全依靠的只有佛，那么其他的在僧的时候呢他是一个团队，所以这点我们就明白。

当我们讲到向心力的时候，我们是不想大家以我们自己为向心力，我们应该以佛、法、僧为向心力。我们不搞自己的个人形态，我们要带出来的是佛、法、僧的信心。所以通常我们发的愿是，“愿所有看到、听到、接触到、想到我的人，因为我而对佛、法、僧生起信心，免得人家对我盲信”。我们凭什么资格接受人家的盲信？你又不是佛。即使是佛，他也没有叫你盲信。他叫你

ehipassiko，come and see，“来见吧，你来看看”，虽然他承担得起，他都没有叫你盲信。万一你盲信，有一天你遇到假佛，你就完了，对吗？所以佛都没有要我们盲信，虽然他肯定够资格让我们盲信他的，但你不需要的，只要是正确的佛，他讲什么，你就做什么，完全不怀疑，你肯定有好处，不会有坏处。但是，即使是如此，佛陀给的只是 ehipassiko，来见吧，come and see。所以，我们要很谦虚。

我们在建立向心力这个情操的时候，如果我们不小心，很自大，我们将会建立一个以自我为中心的向心力，有的时候搞不好我们的业有失误，我们就误了众生，我们出现不好的业，整个群体就被我们拉倒了。有些时候，人都会出现不好的业。连目犍连尊者都会出现不好的业，给人家杀了，很惨。目犍连尊者都逃不了，很悲惨，不过他的悲惨没问题，反正他不再轮回了。但是都逃不了他要面对的业的果报。所以如果大家是盲信，把目犍连尊者当成佛一样，当看见这样的结局，可能人家的心就动摇了。但是僧团就不同，不是抓住一个没有达到圆满的人，圆满是了生脱死的，但他还要承受别的方面。所以舍利弗尊者在教学的时候，有时佛陀会纠正他的过错，可是那个过错跟烦恼没有关系，那是因为他不具备一些知识，在效率上差了一些，所以佛陀要纠正他。

当我们建立向心力的时候，绝对不要掉进很危险的诱惑，这个诱惑其实是内心的我慢。人是喜欢被人家崇拜的，人是喜欢以自我为中心的，人是喜欢享受被人家仰慕的，这个弱点就让很多领导因缘变成领导人。本来是应该只讲领导因缘，领导因缘是今天你的对的，你拿出来的是智慧，大家跟着走；今天你犯错了，没有了；今天你喝醉了，没有了；今天你清醒，跟着你走。你是对的，跟着你走，这个叫做领导因缘。一个人作为领导因缘，他睡觉的时候就不是领导因缘了吗？很简单的道理。从这方面来明白，领导者很容易掉进这个陷阱，自我的陷阱，喜欢做大的陷阱，喜欢被依靠、被依赖的陷阱，这是一种虚荣。很多领导者或多或少都会掉进这种虚荣。特别是建立向心力的时候，他知道他需要这样才能产生效应，但是在产生这种效应的过程中，他有了不真实的成分，经不起自然界法则的考验，因为那种考验是一切都要如实，你要承担多少信任，你就要有多少材料。能承担得起绝对信任的只有佛。其他人如果没有成佛，没有到佛的阶段，却期望别人无条件、完完全全地、服服帖帖把自己当成是佛那样，那他就有危险，他的信众就有危险。所以我们真正要带出好的“法的领导学”，我们一定要克服这个私心、虚荣心。

向心力不可以有错误的建立，要建立在佛法僧上。建立在佛、法、僧上有什么好处？第一，群体不会因为个人业的起落而动摇，会很稳定，没有一个个人会卡在被依赖上，佛不要紧。他已经是佛，怎么依赖他，他就在那，不会等待让你去依赖。但是僧团不需要，僧团只要在传法过程中自己去改进。所以如果没有一个个人被依赖的话，好处就是他可以继续活得洒脱，他可以活出出家人本来应该有的自由的生命，但是他一旦成为被依赖的对象时，他的自由就失去了。所以从个人来讲，个人做向心力是有危险的，对自己不好；对群体来讲，

以个人做向心力也不好，你不可以依赖一个本来就不可以依赖的人。只有佛、法、僧可以依赖，这个认知一定要建立起来。因为不建立起这个认知，“法的领导学”就用不上，“法的领导学”最大的败笔就是私心。有私心，“法的领导学”是学不了的，这个一定要打破。

因此要有次第地学习“法的领导学”。要有真实的基础，要给大家对的希望，不是一个假的希望，怎么样让大家有希望？要能一路上看到小的成果。大家有了真慧，团队就得以维持。维持一间公司的存在靠得是薪水，每一个付出了的员工会得到他相应收获。老板得到老板的收获，员工得到员工的收获。每一个月都拿到薪水，这就要持续下去做。团队修行，这个圈子要的是真慧，这真慧就有一点艰苦了，因为有些真慧容易看到，有些需要一些时间。这就是修行群体的艰难，与公司的不同。在公司里，不管你看到看不到，同不同意公司的方针，你是同意你拿到的薪水的。至于老板做什么投资，那是老板的智慧和喜爱，你根本管不着。只要把工作做好了，拿到钱就好了。我们每个人要的目标是了生脱死，但是每个人会管得了了生脱死吗？每个人所在意的是他即得的很小的离苦得乐，这是他们要的真慧。领导因缘就是让每一个人在任何一个阶段都能够得到真慧——使他自己离苦得乐。这个阶段有这个阶段的离苦得乐，那个阶段有那个阶段的离苦得乐。比如父母管不了孩子，弄的焦头烂额，就把孩子带来佛学班，由师父、sayalay 或是由一些居士用佛法来教，结果孩子乖了，少了熊孩子的苦，妈妈自然就很高兴，这说明她得到了真慧，她达到了那个阶段的离苦得乐。她看到熊孩子得到了训练，有各种技能了，就感到快乐了。这就是那个阶段的离苦得乐。领导（因缘）就是靠这个真慧去延续的，因为不是每个人都能看到最后的东西。

涅槃的口号喊得再久，没有人会走进来，没有人会被佛法摄受的，也不是每个人对涅槃都感兴趣。就像有些人误解佛教说“你们佛教要的是死亡而已啊”，nirvana，他们看见马来西亚有个坟场叫 Nirvana Memorial Park，中文翻译富贵山庄，但英文用的是 nirvana，涅槃。所以人们以为涅槃就是坟场，就是死亡。他就不懂了以为发愿就是要成就涅槃，就是要成就死亡。但是一个企业家他却能懂得怎么样用因果的法则，给自己种下财富的因而赚钱，那样他就高兴，甚至拼上生命，他也高兴。他在那个阶段离苦得乐，他就高兴，这就是种下了一个法缘。直到有一天弥勒佛出现，他一见，他已经有了法缘，就对三宝有恭敬心，有好感。所以这个是真慧，你必须用真慧来渡化众生。

我们再回来复习一下制度。其实我们每天都温习所学过的知识，只是从不同的深度去理解，这样我们才能够进步。

制度最根本的就是要克服人的弱点。佛陀需要戒律吗？佛陀不需要戒律，因为他靠法就可以了，没有看见佛给自己立戒律的。但是佛给僧团立戒律是什么时候？当僧团有了腐败，当僧团受人家名闻利养，得到很高的崇拜，很大的影响力，那个时候僧团很庞大，人物水平参差不齐，那时佛陀立戒律。当最初弟子请求佛陀制定戒律的时候，佛陀说在我的僧团里最落后的都已经是须陀洹

圣者，我何必要制定戒律？所以从这里我们就知道，戒律是为了制止人类的弱点而产生的。那么制度就好像是戒律，它克服人的弱点，把优点的作用放大，把缺点化成最小，那就表示一开始就不要把人想象成天使，制度要解决的是人性的弱点，我们千万要一直重复，记住这一点。

接下来讲权力。权力是制度里最重要的一环，你可以有种种的制度，打饭的制度、排队的制度……但是最重要的是权力的安排，对权力是决定性的，权力用错了就完了。权力要有承担力，怎么知道一个人有承担力，看他的记录，他得到了权力变得更好，带来的更好，他就承担得起；他得到权力变得更坏，给别人给自己带来的更糟，那就是承担不起权力。所有的承担都是这么看的，承担得起就得到更好，承担不起就是得到更糟，就是这么简单的逻辑。

我们这里讲到渐进和制衡，制衡是因为没有人是绝对的，除了佛陀以外。连僧团的运作、决策，都是集体决策的。所以今天我们的“法的领导学”是继承佛陀的领导学——法和律，特别是戒律里面所看到的。我们不能假设人们全部是阿罗汉，现在很多人提出很奇怪的观点，他不是出了家吗？他不是剃光头、六根清净了吗？为什么会犯这个错？谁说剃光头就六根清净不会犯错？我们只是走进来训练自己而已，不是说我们剃了光头就不用修了，就马上超凡脱俗了，只是剃头就好了，何必修学止禅、观禅，对不对？所以本来就是要修的。一开始假设人有弱点、有私欲、有私心，制衡就是要克服这些人性的弱点。

为了要使对的因达到对的果，把因果关系明显化，粉碎手段，让人人能在因上老实下功夫，手段和善巧要分清楚，手段就是不要因只要果，在果上修，不在因在付出的方法；善巧就是在因上努力。把因做得更有效率的方法，让大家老实迎因，调动积极性。每一次付出，就会得到这个积极性的回报。

我们又讲到正常运作，咨询、消息、了解、沟通等等，SOP，Standard Operating Procedure，一个运作程序的标准，还有我们要怎么寻找答案，怎么开会，怎么开个有效率的会议，怎样化解和克服分歧，善用分歧。

现在，我们重温了之前的功课，要进行下一步了。我们每次讲领导学的时候，一定要更深入地理解，要把旧的再消化，再深入地融进我们的心里，才可以接上新的。

怎样开会，这是领导学里很重要的一环。我们要找出怎样开会的答案。你们学了一点领导学，懂得怎么找答案吗？我们能不能一起找答案，不要师父给答案？我们第一步应该先要明白开会达到的目的是什么，如果不懂开会要达到什么目的，而去谈细节就不对了，我们要从宏观慢慢地一步步走进去才对，否则一下子进去就看不到整体。我们先在门外看整体，慢慢再走进去，要进那个门，我们才不会陷入小小的环节里。在不明白如何开会前，要了解开会的目的是什么。开会的目的和作用，是要解决问题、建立共识、寻找答案。解决问题的第一件事就是要了解问题——苦集灭道，告诉我们了解问题以及它们的原因。寻找答案就是要先建立共识，找共同要的答案。大家的答案都不同怎么去解决？我们先要明白我们是个队伍，我们大家要的答案是什么，才可以一起来

解决问题，一起来寻找答案，如果大家都不知道想要的答案，你要的一个，他要的一个，没有协调好，那你就根本不想去找答案。有没有看到其实是苦集灭道？有没有看到师父在用苦集灭道的方法来和你探讨的方法论，其实还是借用了佛陀的智慧。

解决问题就是了解问题和它的原因，就是苦圣谛和集圣谛。建立共识，共识有很多种，针对问题的共识、答案的共识、全部的共识，这里其中一个共识就是我们要的共同的答案，我们要克服什么样的问题，我们的结论要的是什么样的。然后寻找答案，找方法。其实这里就是苦、集、灭、道。这个是佛教的方法论。我们要善用佛陀的方法论，我们想要知道“怎么样开会”就要先明白这个。

我们要解决问题，了解问题的原因，这就牵涉到评估，需要数据、资料、咨询和共识。在建立这些以前，这个阶段，你要做评估来了解问题，这个需要自己去开发了，评估、寻找细节、了解问题、了解方方面面、建立表格、过去的成长率、过去的演变等。评估、寻找答案等牵涉到三时：过去、现在、未来，需要这三方面的咨询。比如我们要发展，要建立一个道场，我们要先知道，这个地方的人会有什么样的条件和因缘，这个是现在的因缘，过去这么做过的人，或者类似的动作，或者有跟我们相关的项目，有什么样的记录，有什么样的效果，未来会发生什么。比如政府要在这开发一条高速公路，如果没有考虑到未来就完了。就像马当山附近的一个道场，在很美的一座山坡上，约有 14 亩地，到现在还在不断地发展。08 年我去时，政府在旁边开发了一条高速公路，一辆小摩托经过，声音就很明显的传到上面来了。所以你没有考虑到未来，你就做不了决定；你没有研究过去，就没有吸收到过去的经验；你不了解现在，你就不知道现在的机会和可能性；你没有看到未来，就看不到变化。这里牵涉到三时。

做决策时，我把一个会议的过程翻译成“头脑风暴”，这个是中国人告诉我的，英文叫 Brain-storming，我们这里叫做群力献策。这个可以有很多方面，头脑风暴评估，或者一起找资料，搞头脑风暴答案、头脑风暴方法、头脑风暴可能性等种种涵盖很多层面的头脑风暴。可以再细分，这个阶段的头脑风暴我们只讲这个，那个阶段的头脑风暴我们只讲那个。但是需要有个过程，它的要点是不论对错，只认知，然后记录，你要懂得这是一个很重要的开会的哲学。如果你在头脑风暴时跳级了，论对、错、辩论、方案、决策，那你根本没有机会听完全部，因为头脑风暴的一个最根本的原理就是要听完全部正反论点与事实，如果在这个阶段论对错，那就阻挡了听完全部的过程。如果听不完就不能够有全部的认知，因此咨询不足够是不能决定的。我们都知道决策的原理就是掌握因缘，没有掌握因缘是谈不上决策的。掌握什么因缘？过去、现在、未来的因缘。所以在这个头脑风暴的阶段就是要掌握因缘，了解与明白因缘，然后就是看清因果关系，这个阶段只是学习看清因果关系，谈不上决策，这个阶段的要点就是不能决策，这是第一个阶段，头脑风暴。

第二个阶段是了解反面，了解反面就是辩论。邀请反对意见，寻找漏洞，

就是辩论的阶段。任何一个好的想法、好的主意，都要经过多方面的去寻找它的漏洞，挑战它、磨它、攻击它，最后如果它还能够存在下来，说明它是相对比较成熟、安稳、可靠的。但是这里最怕人们的我慢心——不可以被人家批评、不可以被人家讲自己的主意是错的。这个是不能够出现在我们会议里面的，如果是这样的话，那你就完了。要把这个会议的方式成为常态，把它变成一个会议必然要经过的过程，就是辩论。一定要邀请到足够的反对意见，只要没有足够的人提反对意见，就不会过关。要有足够的反对意见并使之成为常态，这样就会很公平。所有的主意都要经过这个过程来磨，磨够了才比较可靠安稳。当它成为常态时，就很棒了。用一个粗俗的名词——找茬。我们就是请人家找茬、找麻烦来的。如果没有人给我们找麻烦，我们不可以讲我们的想法很成熟、很可靠，一定要经得起四面八方的考验。要达到这点，领导者的要有很强心理素质。成了习惯，就没有丢不丢脸的事了，因为已经成为常态了，所以心理素质一定要很强。

接下来，就是决策。决策时一定保证所有的咨询充足，而咨询充足要考量到理性与感性。理性就是什么是真正好的与不好的，感性就是没有考虑到别人的好不好受。你可以建议这个房子是最好的，有这样的功能，有那样的功能。我在台湾桃园时住在一个别墅，这个别墅区是很好，全部住满了。旁边也有一个别墅区，很大，功能齐全，可以停车什么的，但是就是卖不出去。因为感觉很奇怪，不好看也不美观。开发商忽略了感性的因素，他觉得有齐全的功能，很好很棒的设备，方便而便捷的停车区等等，其它方面设计也挺好的，但就是不好看，这样生意就不好做了，消耗很多投资，却卖不出去。所以感性的因素很重要。决策时往往很容易忽略感性因素，不管是决策者、参与者、介绍者，所有相关单位，理性与感性都是需要我们去省觉到的。

决策的时候，第一件事要考虑到法主，民主，如果牵涉到法的事情，因果是这样或那样，这个无法表决的，这个需要最懂的人来引导。如果你在做一件很专业的事情，比如要做一个特别的网站，它就由不得我们来表决，你可以说我要做得怎么样怎么样，但真正是否做得出来，能否实现，你要请教专家，做网站的专家会告诉你，这个是可能的，那个是不可能的。

我其实很幸运，自己想出来的很有创意的东西，的确有人去实现了。我以为我是第一个起那种念头的人，后来我才发现其实有的念头已经有人去实现了，只是没有人把它用在我们这个领域，因为人家用在了商业的领域。但是修行界要走得这么先进，没有人这么想的。我想的网站是什么样呢？就是我要看何时的会议报告、哪里的财政、哪个会议小组，现在在进行些什么，用手机按一下就可以看到所有的咨询。如果我在尼泊尔打坐三个月，完全没有看道场的东西，但是我拿起手机点击，在五分钟、十分钟内，我就可以看到这三个月以内所发生的一切讯息。这样我就可以很好领导，很好管理了。就像我现在要照顾爸爸，我就放上 CCTV，连接网络，这样在世界上任何一个角落只要我想看看爸爸现在怎么样，进入网络马上就可以看到我爸爸在做什么了，他安全不安

全，今天走路有力没力。建立这样一个有效率的网站当然就要问专家，要实现它的代价是什么，成本是什么，要花多少钱，以后是如何维持的。这个我们之前有找人做，做了以后，他们不能告诉我们怎么维持、怎么用，结果实际应用的时候，完全不能解决根本问题，花费了时间和金钱，带来的结果却是不能用的。所以，需要找到真正的专家。

所谓法主就是法的专家，因果上的智者，法的智者。换句话说，就是任何领域这方面的智者。了生脱死的领域就要懂了生脱死的法，科学的领域就要懂科学的法。简单讲，牵涉到的相关自然界的规律必须找这方面的了解者。你不了解这个方面就不能和别人辩论的，就不能和相关专家在他的领域里辩论的，不是个人喜爱而有的，能不能这样是自然界规律决定的。过后我们知道它是否可行，有法主、有种种的可能性之后，我们才能选择，怎么样选择，这是很抽象的。在我们生命里选的往往不是最好的，因为最好的东西代价是很惨痛的。最好的代价我们可能付不起，我们只能选择第二好的，所付出的代价可能就轻松得多，达到的整体的效果可能是更好地。这个是法主、民主。

那怎样在这个阶段找这个法主，并发挥其作用？有个很重要的因素就是智慧的发挥。智慧的发挥就是要克服阻碍智慧发挥的一切障碍性的不善法，比如伤心、难过、恐惧、昏沉，都会阻碍我们智慧的发挥。在这里，有些方面我们就能达到了，就是用一些制度来解决，制度加文化。像我们也有文化，就是情绪没有发言权。

有人说这个要言论自由，我们讲不是这样的，只有善心智慧才能有言论自由，烦恼心是不能有言论自由的，烦恼心是伤人伤己的，谈什么言论自由。所以世间歪缪的言论自由是不符合自然界规律的，很多言论自由带来的是人类的挣扎和痛苦，那种人权的论点是不圆满的，它必须不能是苦因。所以好的制度是需要支持对的因的成长，阻碍、制止苦因的成长。制造因缘的制度是让善因得以发挥，不善因不能得到发挥。制度要达到的效果基本上就是因果，对的因能够实现，错的因不能够实现，制度一定要往这方面发展。如果我们的制度是让错的因抬头，那就不对了。

很多年前，一个国家的飞机被劫持到新加坡，新加坡政府知道不可能让他得逞的。如果让他劫持成功，并支付了赎金，那就完了，那就还会有下一次。印度就发生过用赎金来买平安，结果就发生第二次、第三次。直到印度政府发现到这样不行，不管死多少人都不可能低头让步。因为让一个劫持的飞机成功得逞，那就会没完没了，新加坡政府一开始就明白这个道理。飞机被劫持，就是用错误的方法来挟持整个国家。结果就派突击队把飞机炸开，一下子进去解决掉那些恐怖分子，之后就再也没发生过劫机事件。都知道新加坡是不会让步的，因为他是小国，全靠那些旅游业，国家稍微不稳定，旅游业没有的话，金融就不能运作，整个国家就完了。这个国家就等于没饭吃了，所以他乱不起来。不像大国，乱一点还活得下去。这样一个小小的国家，是乱不起来的，也绝对不容许乱。所以他不可能给你有第二次的机会。当然这个是很惨痛的，是苦海

里的灾难，这个不是我们佛教徒要去想太多的。我们只是看到一种现象，就是错误的东西是不能被放纵的，它的原理是在这里。至于用什么方法，那苦海里就有很多不圆满的答案，这个不是我们这次学习的重点，分析这个对还是不对，因果是 ok 还是不 ok，这不是我们要讨论的，我们关心的不是这个。本来苦海里就有这么多无奈的，佛陀的教法不是要我们把这个苦海变成美好的净土。但是解决问题不是佛法的目标，佛法的目标是彻底的让人跳出这个世间，那个才是真正解决世间的问题，就是不要在这个世间。

简单讲，在因果里面，你让错误的因滋长，你就会出问题。阻碍我们的那个烦恼心是错误的因，是让智慧不能发挥的。所以一旦有了制度，错误的就不能放纵，错的方法是不能让它达成的，所以就能让智慧发挥。

每次讲到领导学的一个环节都有很大的发挥，现在讲的是领导学的大框架。其实每个细节，都是可以自己去开发出来的。举个例子，就是裙带关系，也就是拉关系，这是很阻碍智慧发挥和公正性的。你要做一件事情怎么样才能比较好，如果走裙带关系，你就不能很公正地判断，也阻碍了智慧发挥的。因为你往往会碍于情面做出一个没有效率的，或者不是最好的判断，或者是贪污等等。而制度就是要破坏这些方面，破坏所有损坏效率的方面。裙带关系、贪腐等等，就要在制度里解决它、制止它，开发相对好的方面。

就像新加坡政府要对付贪腐，就采用高薪养廉的概念让大官员、部长等都是上百万的薪水，使他们生活绝对充裕。当一个国家领袖做的每一个动作对人们利益是那么大，比一个公司的 CEO 还要重要百倍、千倍。如果他们连孩子要去国外留学也没有能力，他妈妈生病也不能给予最好的医疗，那他的心肯定会动摇了。有人送钱时，他平时可以很清廉，但真正需要的时候，道德的力量就被考验了。他就会想我做出那么多事情，而这些人对国家都没做什么贡献，只是一个公司而已就可以给自己孩子、妈妈、妻子最好的照顾，而我竟然没有能力，他就觉得为国家赚了那么多钱，自己赚一点点是应该的吧，结果有了第一次就有第二次，以后就有天文数字的贪污数据出来。所以这种高薪养廉的概念是符合因果的，因果关系明显化。本来做高官的人就应该拿很高的薪水，因为他的决策对国家是有很大的贡献。所以要有两手，一手是给他应该得到的果报，一手是处理掉用不应该的手段骗取的利益，这两手就平衡了。如果只有一手处罚，而没有高薪养廉，他一定是忍耐不久的，一定会春风吹又生，因为这不符合自然。自然界的法则是有多少因，就得多少果。所以，当初李光耀提出这一点时，一位国会议员站起来反对，他说我们就是为了国家、为了人民，我们不是要为了自己的薪水，我愿意拿很少的薪水来为国家奉献卖力。那个言论很动听，李光耀也被他讲的感动了。但是他说不行，因为你不能假设全部的人拥有你这样的情操来奉献的，而且这种情操奉献有些时候是经不起考验的，你觉得现在经得起，为了国家自己穷都可以，但是你这样对国家贡献这么大，却半分钱不拿，就像纽约的那位穷市长，他做市长一年拿一块钱。那是因为他有钱，他说我根本不是为了钱做市长的，我是为了人民，我很多钱花不完，我何

必在乎那一点点的薪水，我就拿一块钱，这是上一任的纽约市长。虽然世界上是有这样的人，但是李光耀说不行，因为本能告诉他这不符合因果，而且不可能要求全部人都这样，而且有些人遇到考验时还是维持不了。一个很清廉很清高的人这样讲的时候，好像自己要给自己加薪水，所以李光耀很漂亮说“全部阁员加薪，除了我”。他说我坚持这个观点不是为了我自己，是为了这个制度——一定要高薪养廉。但他自己不加薪，他的薪水低于部长。他用这个证明，他要的是制度而不是个人！不是加薪给自己，而是加薪给这个制度，让这个制度成立。这就是要在制度上解决的。

人们在某种困境时，智慧可能不能得到适当的发挥，或者有智慧也发挥不出来，他明明知道这个对国家有伤害，但是他现在有病痛、家人、亲人、孩子等等这些根本的问题，孩子会羡慕有钱的孩子去外国留学，你这个爸爸没有能力，怎么办？你一定是很难过的，你做了这样有贡献的事，很多的顶尖人才都是从私人领域拉进来管理国家的。他以前生活那么好，现在拉进来受穷，受穷他可以不介意，但是如果他需要的时候却不能够满足他的根本需要，他就会动心了，可能就产生贪腐，这种贪腐就是让人家不能正确思考，或者是拿对答案你却不能做对，所以这种制度就是要解决这种问题。

像我这边的道场刚刚开始时，有人想通过我妈妈来跟我要东西，我说不行，如果我因为孝心要执行妈妈的意愿的话，那让妈妈来管理道场就好了，就用不着我来管，那她也不得清净，每个人都走裙带关系，走妈妈路线，我妈妈没了清净，我也不能维持公正，这样不行。本来是可以的，但是因为妈妈开口了，就不可以。领导要具备做领导的资格和条件，不具备条件就不能领导。我来领导，你就不能插手。因为领导不是你和我的事，不是感情的事，不是孝心的事，领导是要拿出最好的答案给大家，怎么可以公权私用？这个是不行的。从此我妈妈就乐得清净，再也没有人从妈妈那去拉关系了。这样智慧就可以得到正当的发挥了。在制度上，我不允许这种事情发生。智慧的发挥就是要一步步致使我们找到好的答案和方法，所以一切阻碍我们寻找到好答案的都要克服，比如情绪发言等。在这个决策里其实有很多方法，这些方法我们没有时间做记录了。

在我们的法学会章程里面有很多的考量，其中有一种叫做替代方案的。当不能做一个决定，在那里考虑这个好、那个不好时，这个样子是不能做决策的。决策一定要考虑替代方案，我这么做和不这么做，A、B、C、D、E、F、G，全部的方案找出来，它们的利益、好处和代价，它的 Cost，benefit，一定是衡量这两者。每一个 A 的利益和代价，B 的利益和代价等等，当我们考量过种种以后才可以做决策的，这就是为什么头脑风暴放在前面，决策是放在后面。辩论等方方面面了解清楚了，才能够走向决策，所以替代方案需要找出来。

还有一种叫做边际思维，英文叫？（114:50），一种叫做边际思维，Marginal-thinking。这个在我们很早期的经济学上就有研究到，还有 Costing。比如，人家觉得饭吃得越多越好，好吃有营养。小时候都说多吃点，快快长大。其实，是不是饭吃的越多越好？不是的，你很饿时的第一口是很有价值的，它

给你力量，第二、三口的价值就减少了，到了一定阶段它带来的利益和效果就从顶峰走下坡了，再继续走下去就会有反效果了，再吃肚子就胀了。但是佛陀没有教我们要吃到完，佛陀说吃是为了什么？不是为了养肥自己，不是为了庄严，是为了让我们健康，能够好好修行，能够消除饥饿的感受，能够让新的吃的过饱的感受不生起，让你舒适地安心修行，佛陀是这么教我们吃的。

但是某个老师叫我们要吃完不要浪费食物，这一句不符合领导学了。领导学就是你吃到那个时候，本来打坐是最好的，再多吃一口还有点点利益，再吃下去还吃得下，但是你的利益已经在走下坡路了，所以从利益来说，一开始上升得很快，然后越来越慢，利益就不能再加了，经过某个点，利益就走下坡了，因为它反效果了，每吃一口你更不能打坐，这是走下坡。第一次做一样事一定是最有利益的，第一次打坐很有兴趣，好像很好的，当然如果可以掌控的话，打坐可以直线上升的，但是大多数的事情是作用到了某个阶段就不再有利益了，再多就过多了，这就是反效果。换成我们人的力量来说，第一口饭很有力量，你打坐就上去一点，再吃一口饭，力量就再上去一点点，继续吃，就越来越慢，是越增加越慢、越来越少，到后来力量就不再增加了，你再吃就更不能打坐了，力量就减退了，所以我们要吃到哪里停？适度。不是说要吃到完。

边际思维的考量就是我多走一步，是加还是减，在适度时你多走一步还是增加，多吃一口饭还是有增加利益，增加打坐的力量。你再继续加到一定时候，利益就是减少了，整体效应就下来了。这个叫做边际思维，Marginal-thinking。我多吃一只苹果有作用吗？我多吃一口饭有作用吗？我多做有作用吗？所以这个边际思维也会帮助到我们做决定的。

决策的时候，心不能情绪化。为了要让智慧得到充分的发挥，一切障碍心的不善法，包括情绪都要控制。有一对夫妻，他们也面对过这个问题，丈夫是知道情绪不能跟智慧同时存在的，对他来讲，情绪就是毒蛇猛兽，因为情绪不能让智慧发挥。而他的妻子就说，人总会有情绪嘛，我一定会有情绪，你怎么忽略我的情绪。这就麻烦了，怎么处理？我们不否认是有情绪的，但是可以用对的方式来处理情绪，你不能忽略了感性的层面，人是有感性的需要，有情绪的需要，只是处理的过程中不能够让情绪主宰。不是不要处理情绪，不是我们要忽略感性，只是不要让感性湮没了理性，所以决策考量里就是要做到这一点。

开会到了决策的层次，如果大家都知道了咨询达到了很高的透明度，都摊在面前，透明度要达到的效果就是让大家看到正反真相。通常在这个阶段其实还很容易做决定的，因为所有的选项 A、B、C、D、E 的好处和代价全都讲完了，大家都懂了。如果还不能决定，通常我们就拿出民主表决，到最后真正需要的时候就是表决。大家要有这个认知，才能够讲开会。

你会发现，我们讲头脑风暴、了解反面、决策，这会议的三个层面的时候，评估那些都可以放在头脑风暴里面，或者分出一个评估头脑风暴也可以。当我们做到表决时，我们都要走进来参与这样的共识。

表决出来结果后，就不能闹了。就像一个法庭，判了案之后不能随便翻案

的，如果要翻案，就要有翻案的机制。怎么样才能翻案，不然会出乱，所以这是会议（开会）里大家都要做到的。

当大家都以君子风度理性地来开会时，会有问题吗？不会的。按照程序解决，如果有分歧，有不同的意见，哪个不同意见会成为优势，在头脑风暴里我们就研究每种意见和可能性，全部摆上台面，让每个人都明白。

当每个人在作表决、作决策、作选择的时候是清清醒醒、明明白白的，在这样的时候，有没有可能作出来的决策是错的、不好的？你经过了完整的头脑风暴，了解正反面和决策后，有没有可能是错的？有，还是有可能错。在这样的情形之下如果还有错，已经是没有什么好后悔。因为已经发挥出最高的团体智慧、团队智慧，那就是开会要达到的最高目标，就是把大家的智慧发挥到最好。如果还错，只能说明集体智慧不够好，那就必须从错误中学习，吸取教训。

有时集体的智慧都是错的。在这个过程中我们要有智慧，比如头脑风暴、了解反面和决策，要善用其他人的经验、更高的智慧、专家的才干，来帮助我们在头脑风暴等方面，避免自己没有的智慧，而懂得利用更高、更专业的智慧。

这是我们开会建立的一些方式，开会的人一定要明白。但是要建立一种好的开会模式不容易，通常很小的决定不会经过这三个部分，而是很快把正反面都讲完了。一般我们很少要启动这样的步骤，但是一旦人们意见和想法不同，我们就完全可以启动这种开会机制。

很多时候我们会直接跳进决策，一下子就把几个方面讲明了，这就可以决定了。有时大部分人可能不感兴趣，有的人要给孩子做玩具，要去买材料，有些人说我们没有孩子，不感兴趣，那感兴趣的两三个人去做决定，很多时候大部分决定是不需要经过这样完整的一套方法，这种是针对比较艰难的决策，比如大方向、我们是否要建立一个这样的道场，这样动一下就要上百万、千万的大动作，那么可能就要全部人来建立这个共识，正面、反面等全部，大家都要感兴趣参与决策。

可是你有没有发现在一个团体里，常常很多人不喜欢思考，他们喜欢做跟随者，有师父决策就好了，我们跟着就好了，不要想那么多，师父叫我做什么，我就做什么，如果是这样的话，你也乐在其中，你不要决策，那就我们来决策。有民主吗？有，每一个人都有权力参与，但是你选择不参与，那不逼你，因为不是每个人都必须参与决策，这是我们的方式。

不是每一个决策要经过这样复杂的过程，但是有问题或者有大事情时经过这样的一个过程肯定会有帮助，因为它能把集体最高的智慧发挥出来。如果这样还有错，那就必须要学习教训，有时群体都要得到教训，那是好的教训。

160202_2 法的领导学 T3（化解和善用分歧）

以上，我们讲完开会的法则后，接着讲了共同寻找答案的方法。那么接下来的课题，就是化解和善用分歧。

因为你要知道，不能认为意见不同就是不好，有时候它是好的，所以要懂得，要有那个胸怀；简单来说，如果能克服人们的自我和遗落这个最难的难点，那一切就不难了。

在共同寻找答案的方式里，我们用开会的三个法则——头脑风暴、反对会议、决策会议，按照这样的程序过程，化解分歧时就不存在你我之分，你我是否喜欢之分，这就是一个程序；避免让任何人掉进情绪，当大家习惯于这样的程序，当程序成为常态的时候，谁还能用情绪来淹没彼此？常常我们遇到分歧的时候选择的方式就是打混战，有的人用情绪把事实转变为对人的好恶上去，致使最后看不到事实，甚至用情绪来达到目的，用面子来抵抗分歧的解决，最后大家都怕他了，那么整个寻找答案的机制就被破坏掉了。

当团体中有人用情绪，我们必须警告他，我们任何人都必须要乖乖的按照程序来走，要乖乖的听人家的反对意见，用程序来跨越人我，所以遇到分歧的时候，最好是用这样的方式来解决，通过考虑种种的政方面因素，并写出来，按照决策程序就可以走过去。

另一种就是面对危机，危机是比较麻烦的，因为危机牵涉到预防、弥补及补救，而预防牵涉到远见，拥有共同的远见是不容易的，它需要很多的资讯作为条件，有时候你觉得需要预防，别人觉得不需要预防，那麻烦就会出来，大家会觉得你杞人忧天，想得太多，这又造成了新的群体问题；相比较，补救比较容易达到共识，而预防达到共识又比较难，每个人眼光看到的东西都不一样，在这方面要让大家达到共识，就需要调用很多资讯，这些资讯只为了让大家在内部建立起良好的决策共识，补救的作用就是要克服危机，在预防和具备远见层面来讲，就是要有危机意识，不停顿于安逸之中，在安逸中做最坏的打算，所谓危机意识就是要做好最坏的打算。

往往你研究人类的历史，就会发现，一切的演变最不可思议的、最糟糕的情况往往就是在人家最意料不到的时候，一个时代的演变、一个群体、一个政权、一个国家它的堕落和倒霉往往就是在你预料不到的时候开始的。

怎样能做到能有比较好的远见呢？为什么有些人会有远见，有些人没有远见！远见来自哪里？远见的一个很重要的因素来自哪里？经验 ok！简单讲，就是对过去的了解，但是你就肯定你的未来一定如你以前所经历的经验那样会发生吗？到底是什么东西让我们能够有远见，未来可能会这样，未来可能会那样，其实就是因，因果的智慧，知道这个因就知道这个果了，第一个就是经验，因果智慧之前有一个前提就是资讯。经验是针对过去，资讯是针对现在现有的条

件。现在和未来可能有一些什么演变，政府的政策、世界的潮流、气候的变化等等。因果智慧就是看到现在的因。有可能产生未来什么样的未来果，这个就是远见。不过呢，这个远见的难度往往就在于我们要有宏观智慧。很多人的远见是不行的，是因为他只知道这个事情会怎样，却没有考虑到大的格局，整个外在的环境，其实整个远见要掌握的是宏观加微观，个人业再加上群体，内内外外的因缘，内外相关因缘，这个才是决定是否具备远见的因素。其中，内外相关因缘。决定了我们有多少远见。

所以基本上就是因果思维，总结过去，这是经验，这是纪录，这是知道，对过去的了解是能增长我们的因果智慧的。

资讯是掌握现在的相关因缘。看到未来的果，这是我们的因果智慧，这是经验所带来的对未来的预见。但是经验还不足够的，经验不一定是很准确的，真正的是掌握因果，经验会帮到我们掌握因果，但是有些时候，如果那个人短视的话——他就想，你看我打劫了我就富了，每次抢我都有钱用了。所以他的经验，可能带给他的不是他的因果智慧不会产生远见。

第七章　人才或人力资源

以上我们讲到了有关于感性的，理性中的感性的一面，理性，简单讲就是人在团队比不在团队更好。哪方面更好？个人更好，发挥更好，共性更好，真惠更好，这些基本上是“个人更好”的全部方面了。还有一个我们常常忽略的就是感觉更好。

众生都在追求感觉良好，你不要以为他很理性。他感觉更好的时候，他的理由、他的感觉全部都是往一边推的！常常我们很理性的人就败在这里。我们忘了这个感觉良好很重要。但是让对方感觉更好的方法有很多种，有时是不正当的方法。那个不正当的方法是很难维持的，你必须用清净的方法，这个所谓的感觉良好要非常小心的处理。

清静的方法——菩萨本圣经里面有一个故事，和这个原理是一样的。有一个得天独厚，想要什么就有什么，很受宠的公主。

他的父王说我要给我的公主招婚，要找最强的人才配得起我的公主。然后就来了五个王子，五个王子都长得很帅很有能力，这个公主一看——爸爸，这五个我都要了。她爸爸太宠她了——这个公主发过愿要供养辟支佛，功德很强很强的，所以他什么样的愿望他爸爸都答应的。五个就都来到了这个公主身边，这个公主很厉害，她经常去讨好五个王子，在他们面前说你是最好的，有一次她躺在那里，五个王子过来给她按摩，分别按摩头手脚等部位，她分别给每个人一些小动作暗示你是最好的。让每一个王子都觉得他是最特别的一个，其中一个王子是我们的菩萨，菩萨是大哥在按摩着她的头。这时候来了一个驼背的奴隶，长得很丑的，古时管后宫找这种很丑的。原来公主和这个奴隶，也有一手，公主就伸出舌头，向这个奴隶做暗示。其他四个王子都没有注意到，但是我们的菩萨注意到了，公主的暗示总是会让你觉得是最特别的。每个人都沾沾自喜，但是我们的菩萨是很锐利的，他全部都看在眼里了，他就召集所有的兄

弟问他们，你们有没有发现到公主在暗示你们每个人都是最好的，连对奴隶都有这一手，有阶级的这些王子最忍受不了的是与奴隶共用一个妻子，一夜之间五个王子全跑掉了。这种就是用不清净的方法让人家感觉良好。用不正当的方法这边欺骗那边欺骗。不公正，不如实，有一天就会全盘失去。所以你给人家感觉良好的话，一定要是清净的。不可以用不正当的方式去做，宁可不要，以免日后埋下祸根、埋下苦因败因。这个感觉良好一定要有原则的，不能做没有原则的给人家感觉良好的事。

比如有人犯错，你要为了让他感觉良好——有个例子，以前我给学生训话的时候，有弟子要给人家安慰，我的学生是怎么安慰的呢！哎呀，师父就是这样的人喽，那你也没有什么大不了，我们全部都被骂。他就是这样的脾气嘛？你不要管他就好了嘛？这么说马上给人感觉良好，但是是非不分。后来我知道有人用这样的方法给人家感觉良好，这是不行的，这不是领导学，这是颠倒是非和价值观。正确的方法应该讲师父是要你好，他就是看到你有希望才会骂你，你想他是这么笨的人吗？他就是看到有希望才会骂，他真的绝望的时候，他会半句话都不讲，只会静悄悄的。 师父不理你更惨。师父骂你是要你好，你要感恩。吉祥尊者对你充满希望。可是你如果说你不要管他了，他就是这样子的如果你这样说的话就是帮倒忙。这种让人家感觉良好的方式是不正当的方法。要用清净的方法，让人家感觉良好，才是对的领导学。在这个人力资源当中有很多人不管别人是多么的辛苦，但是苦过后要看到有实际的成果、进步，那么经过这个苦，苦就没有什么大问题了。去年我们雨安居结束的时候，发现我们这个群体这么多年走过来每一个人都进步了，都变成更好的人，当我们知道大家都在进步的时候。大家的缺点就比较容易包容。你遇到一个有缺点又很固执，又不包容，又不肯改进的人是很难有进步的，没完没了，大家就会远离他。但是你看到一个人保持忍耐，看着他就希望他有进步、有改进，你就觉得比较容易忍。一样的人力资源应该给人家机会训练磨砺的机会，给人家看到他们辛劳之后的成果，只要经历过这个之后，他就比较容易受得起辛劳了，再辛苦他也愿意付出了。因为他看到了希望，这个就是领导学了。明白了这几个要点，然后就去开发这个方法，怎样让大家能够看到他的进步，能够愿意承受当时的辛劳和代价。这个是领导者要做的。用什么方法，一个是用记录。记录是最珍贵的，领导人员要保护自已的记录，如果有错，要快快跟进改进这个记录。当然还有一种是什么，业！也是很奇怪的，有些人第一次见面，他就很卖力了。这是业。业和善缘。还有一种可遇不可求的资产——人格魅力。当然这个人格魅力一个很重要的成分就是“真”。真，是开发出人格魅力的一个很重要的因素。所有有人格魅力的人，他都是有真的成分。很真的就是爱心。有爱心的人他是自然的，他的人格魅力是有的。当每个人都停步不前不敢承担的时候，你是那种敢付出敢承担敢梦想的人，这样的人是有人格魅力的。有这种品质的人，有爱心、智慧、勇气、胆色、远见，这些都可以加强一个人的人格魅力的。就算他什么都没有做，但是会让你很乐意去度过那个辛劳。这个就是法和业。就是

天然的资产。有些人就是有这个业，让每一个靠近的人都能被拉起来，靠近它就变得更有力量、更有信心、更有勇气，更能够刻苦，人格魅力就会有这种作用，靠近他就能强起来，靠近他就能亮起来，靠近她你整个生命就不同，这是不可忽略力量。当我们在选接班人或者助手的时候。其实我们要考量这个的。有些人说他做了多少多少？像这样的很多无形的资产，我们都要看的，这些无形资产非常重要的。有些人的人格魅力是超凡脱俗的。我发现到勇气担当是很重要的人格魅力的成分，当他失败时候他有承担的能力。有人格魅力的人是很真实、如实的，敢于担当，不会让自己的手下全部去死，自己苟且偷生。跟在这样的人身边就有安全感虽然他没有做什么。还有就是善解人意，我们中国古人有这样一句话，“士为知己者死，女为悦己者容”。有才干的人很希望别人认识到他的才干了解他。女众的弱点，谁给她好受，卖命都可以的。男人就如桃园三结义，关羽刘备张飞就是这样子，他就可以去卖命。当然我们不是用人性的弱点去领导的，领导是靠真惠，给人家真正的好处，理性的成分是真惠。但是我们不能忽略的这个世界上人性的弱点的需要。他需要资粮。你能让他带着欢喜心去完成艰难的事。他就感谢你。有时候我带人家去爬山很多人会谢谢我的——师父，我从来没有想过我可以爬完槟城升旗山。我爬一下就放弃了，但是师父我跟着你，你在我身边我就爬完了，我真的很高兴。其实很简单的道理，我的性格是不喜欢半途而废的，当然特殊的情形就不要讲。但是整体，每次我们带大家一起来完成，每次那个心的力量，我们的存在，我们的勇气让它本来就有的潜质发挥出来了。我们在发挥无形的力量，去达到这个作用，善解人意就可以让人家产生很舒服的相应，很容易互相理解，达到共识。

我们不是让人去死去亡，以前的吴起，士兵受伤了，他就把士兵的脓吸出来。他的士兵在战场上是很拼的。有一次对一个士兵的妈妈说，你的孩子受伤了，吴起把他的脓给吸出来，你知道你的孩子是多么受到重视吗？他的妈妈说完了，我的孩子不可能活着回来，因为他的爸爸就是这样死在战场的，因为吴起替他的爸爸吸脓，他的爸爸死在战场，所以现在他替我的孩子吸脓，我的孩子回不来了。果然是回不来了，拼死在战场。我不知道吴起是真心呢还是他的领导手段，但是肯定是没有带什么真惠给大家了。所以这个就是不对的！但是人心就是这个样子，悦己者容。但是我们不是要人家亡，许多时候我们完成任务是要付出代价，只要任劳任怨，让人家在这个过程中感觉到快乐。不只是病要好，药也要对，不只是单纯的给他苦。要一定要给这苦的同时，让他吃出甜蜜，这是最好。能够这样子做很多人就愿意做这个事了，这是很重要的一点。

佛陀讲法的时候给每个人感觉就是佛陀对着我讲的。他怎么做到的你不能想象。佛陀的大悲心放出去是真心的要众生好。每一个人的心都很容易地跟佛陀的大悲心相应的。那种悲心相应的时候，让每个人都感觉到佛陀知道我。加上佛的大神通，佛陀讲法的时候，每个人的起心动念他都看得明明白白的，在这样的情形之下，人格魅力是不能想象的。他也有能力以庄重的方法，让你受最少的苦。通过禅定神通让你修这个修那个。看无常苦无我可以看出快乐来。

整个的过程中用止禅的方法给你快乐，到最后，看到这一切都是苦的，然后一切都可以放，你又可以体验不生不灭的快乐。所以这个是佛陀的高明。对这个法的领导学就是要这么做，让我们发挥，完成很多很艰难的事，这个本领是要有的。你要真的懂得让人家好过。真的是要去理解别人、更加明白别人，了解他们心里的心声、他的苦和乐，你对人没有这种关怀和爱心你就不能知道到他，就不能够让他感觉到良好，感觉不良好，它的力量就少了。感觉良好，不是让人家死和亡，而是让人家感到有好的生命力，当然很多人在得到这个生命力的时候就很卖命了。

你如果是为了法为了众生，为了一个对的因、对的目标你在卖命，没有问题。但是如果为了打仗去卖命，那根本一点好处都没有，反而是在造苦因。我们是要把这个用在好的方面。所以领导者需要建立起它的业。有些人做领导的时候一直有人找他麻烦、顶他的。他回想起来的时候是他以前做支持者的时候，做跟随者的时候，没有好好的做一个护持者，没有累积过护持的功德，当你有一天上去的时候。自然地没有人支持你，护持你的，只能用强权用压力用压迫。你看那些很有威德的，每一个人都很自愿的，因为他是有功德的人，有美德的人。而且他是真的不是利用你的，真的是让你积累起更殊胜的功德，会对你好的，让你的声誉好起来的，让你的潜质发挥得更好，来这里会更好，使他来了以后能发挥得更好，出去就不能，那么他自然的就留下来了。

用自然的系统和真惠把大家留住，而不是用什么手段。手段只能够一时。用真慧和法的力量，让人家的生命，因为这个群体好起来，因为这个方向这个计划好起来。这种力量本身是一种天然的维持。就像糖不需要防腐剂一样。糖本身就是天然的防腐剂。

160202_3 法的领导学 T3（团体危机处理）

Namo tassa bhagavato arahato sammàsambuddhassa! (3x)

我们之前已经谈了有关方向理念、团队建设、运作制度、开会方式、怎么化解分歧、人力资源等内容。人力资源有很多项目，第一就是必须学习！一个好的团队，每个成员都需要无止境的成长，没有人会永远死守一个岗位，他必须去学习和成长。当大家开始学习和成长时，不止会带来智慧的提升，团队成员的友情也会提升。一个建立了真正友情的团队，他的感觉是不一样，力量也是不一样的，他们会共同迈向理想。所以大家一起共同学习，这是非常重要的一点。

人力资源之后我们来谈谈危机——出了问题怎么办？我们看上一个讨论，一个是预防、一个是补救、纠错，还有一个很重要的就是“制度里面的机制”。如果一个制度里面有智囊团，这个组织就会无止境的成长。古时候的公司可能一辈子只卖年糕或者其他单一产品，没有新的突破；但是现代的公司，基本每个公司都设立了研发团队，这样公司出来的产品就会不断地改进、创新。这个是需要智囊团来处理的，“智囊”的作用就是看到错误、可改进的地方，吸收外界、其他团体的长处，探索新的资源、方法等等。

但是从佛教角度来说，法是没有创新的，记住这一点！有些人没搞懂，认为法都要创新，比如出书要出一些新奇的东西，这就是错误的。“法”最主要的特点是“守旧、原始、不改”，我们讲的创新只涉及表达传播，如果没搞清楚什么可创新、什么不可创新，那就是灾难！了脱生死的法是不需要有什么新招，了脱生死的法不需要创新！

智囊是一个很重要的概念，如果我们有一个类似智囊的体制：定期或不定期召开一个智囊会议，大家一起讨论头脑风暴、讨论共同课题，来检讨一下哪里可以改进，这些都属于智囊的范围。如何把东西做的更好，更好地利用各种资源，考察土地、环境等各种因素，如何能做出更好的道场等等，这些都是智囊的作用。

比如现在的新科技网络，可以让很多道场同时听到法：一个师父在一个道场讲法，其它的道场都可以同时听到，甚至远在几千公里以外都可以随时提问。智囊就是要往这方面开发，怎样做的更好？怎样改善？如果有一个研发队伍专门研究这些，团队的发展就会很顺畅、无止境。但目前来说，智囊团队的发展，还是存在着一定的困难。我们现有的僧伽护教团本身是可以扮演一个智囊团的角色，可是现在没有办法设立这样一个专门的组织来担当智囊团，因为智囊需要了解这个群体，要知道这个群体的所有问题，所以只能由走在最前线、最深入核心问题的人员来扮演智囊的角色。如果有智囊团队的成员可以花费一些心血去找更多更好的资料、数据，提供更多的参考信息，找出种种发展的可能性，

那么顶层把握宏观的智囊成员就很容易做出决策了。

决策方面，如果有一个决策指南，把应该考量的都考量到位，这样就会更加规范。

“真惠”（真正的真实的利益与实惠）的分配是指要把好处分给谁。老子道德经里的教育非常有智慧，老子讲“不尚贤，使民不争；不贵难得之货，使民不为盗”。一个懂法的人、懂道的人，是不贵难得之货的。因此领导者也要不贵难得之货，不要把某事物标榜的很珍贵让人们去争抢。如果领导人贪图难得之货的利益，他身边的人都会贪图利益，去争执。

难得之货之所以让大家觉得很难得，只是因为它是有内涵的东西，而有内涵的东西其实就是“法”。“法”从来都是取之不尽、用之不竭的，谁想要得到“法”，都能得到，根本没有竞争问题的存在。所以人们的竞争的对象，其实都是一些无关紧要的世俗物质。

“真惠”本身并没有所谓的分配，真正“真惠”的是法。法来自你自己的业、自己的因，不会存在一个人能得到法、或者得不到法的情况，真正的法是取之不尽、用之不竭的。有些道场会有些斗争，比如有些弟子争宠，想得到师父的关注，如果师父跟新人多讲几句话，这些弟子就会说师父不管我们了，他现在有新人了。其实每个新人进来的时候师父都会给予特别关注，这是非常正常的。一个刚走进佛门的弟子，特别是异教徒，他需要我们更多照顾与关注，我们都愿意付出更多的时间，跟着他、陪他说话，给他讲法。我们在师父身边跟了许久，听了许多正法，我们应该把亲近师父学习的机会让给新人。因为这些争宠的弟子不懂，我们就更需要教他们知道：生命里面什么是最重的，什么不是最重要的。所以其实没有所谓“真惠的分配”这件事情，这个问题的本身就是一个伪命题。

真惠，特别是“法”，是取之不尽、用之不竭的。一个人想要得到真惠，他只需要要去累积他自己的“因”，就会得到他的“果”，如果有一千万个人去累积解脱的“因”，就有一千万个人可以解脱，不会因为他人得到了解脱，自己的解脱机会就被牺牲了，这是不存在的。

自然界的好本来是无尽的，但是人们要的不只是好，人们要的是第一位，这就有问题了。第一位是什么？是做谁老总、老大！人再多，也只能有一个第一名！所以大家都争个半死，就为了要争总统、争首领！

但是真正的“真惠”就是离苦得乐，是不需要争的。你种了多少安全感的“因”，你就得到多少安全感、智慧、慈悲、功德等好的“果”。“真惠”是不缺的，只看个人的“因”。

当一个团队中大家都建立起真惠，争执就消失了。其实世俗中也是如此，但是很多人不懂：有些人在一个小公司里互相争斗，争到最后两败俱伤，谁都没得到什么，谁都没有真正获利；一个政党为了政权争到分崩离析，最后大家一起下台。比如说最近有一个政党（此处不提具体名称），他们完全没有为人民着想，只是相互不断地勾心斗角、争权夺利，人民都看不下去了，最后全部

都垮台了。即便下台后，他们仍然不醒悟，仍然继续互相争斗，最终名誉财富全部失去了，什么都没争到，也没有获得任何好处和利益。这就是大家种的“因”都倒了，怎么会好？

如果每个人老老实实做自己的“因”，以共赢为目标，希望大家都好，当大家都好时，财富也会自然来到。所以真正的自然法则就是因果规律，真正懂因果的人是不争的。我们老老实实做能带给别人利益的事，做对自己最有帮助的事，还用担心身边缺失什么吗？不会的！

如果整个国家都这么做，那整个国家都会富裕起来，谁都不缺什么！真正的离苦得乐是不缺的，众生要的就是离苦得乐，只要你种善的因，善报不会缺、幸福不会缺、健康不会缺！这个概念应该从一开始就要建立起来，但是人们要的不是真惠，要的是权利地位，要争第一把交椅，这就会有问题。其实要争第一把交椅的人都是很笨的，因为领头的都是苦差。如果你能够发挥能力去帮助他人，能为他人做更多的好事，那你就去做；但是如果大家的慧眼看不到你的能力，不认为你适合做首领，那你就让贤就好了，一个人的幸福不会因为是否能做别人的首领而失去。如果你的幸福是“我要做首领，不可以给别人做首领”，别人做了首领我就要把他拉下去，只有我做首领我才幸福，我不做首领我就不幸福，这样的愿望是违背自然规律的。

真正的幸福不是你拿到第一名还是第二名。很多人以为把别人比下去自己爬到最高点那个才是幸福，这样的思想违背了自然法则，他怎么能达到目的？这时苦就产生了，由此也产生了斗争、竞争等等，然后就有了所谓的利益分配。其实真正的利益是不需要分配的，基本上该有的你会有，我们应该把重点放在因果上。

领导者的角色就是要让大家看清因果。从真惠来讲，是不需要做钱财分配的，单纯的钱财分配其实很简单。但是按照因果分配，就能把因果关系变得很明确。一个人他很勤奋，为公司赚了多少钱，应该得多少就是多少，按照因果分配就会就很公平很合理。但是也有很多人看不到因果关系，就会埋怨：为什么有些人年薪百万又拿股票，有些人工作很卖力、很辛苦却什么也没得到，为什么？因为价值不一样！每个人做的每一个决策的因不一样，得到的果也不一样。所以这个就是价值观的建立，只要建立的对，这个真惠的问题就不存在了。

建立情操方面，也是真惠，大家在一起愉快地合作，这个也会建立良好的情操。如同我们意念起佛的功德，透过我们作意，我们也可以对佛、法、僧升起很殊胜的情操。

怎样带给别人好的感受，这个刚才已经讲过，依据因果法则，清净的正当的因带来好的果，要用正确的因而非错误的因，要建立情操而不是用洗脑的方式，给予实实在在的好与对，呈现事实的真相，人们心理就会升起好的感受。

团队的共业。有些时候大家一起去行善、共修、共同守戒、布施等等，这就是团队的共业和法的力量。比如你现在心里放得下，你的心就不会被束缚，这就是法的力量，但是你现在放下，这个业几时成熟你不知道，也许下一秒钟

下一小时你就被考验了。共业和法的力量是离不开的，你有法的力量，你的心很光明的时候，那个心一生一灭，积累下来的就是业（潜质），业是在未来起作用，法是在当时就起作用。所以法的力量包括戒定慧美德等等。当然戒定慧本身在起法的作用、法的力量的时候，那个力量本身留下来的潜质就是一种业，将会在未来起作用。

形象的重要性。虽然我们说不要在乎外表，但是个人形象还是很重要的。比如我们团队的资深理事，平时给他们安排的工作时间是很少的，主要目的就是让他们能有更多的时间专注打坐。他们的任务就是要为团体带出专注打坐的气氛，要团体拥有专注修行的形象与气氛。

虽说某些时候形象很重要，但如果变成执着形象，执着外表包装，又适得其反了。我在 08、09、10 年的早期教学时很严格，导致许多学员对我的印象根深蒂固：吉祥尊者训人骂人很凶。这个形象到现在为止，还是会给我在传法上带来一些伤害，有些学生许多年都没见过我，但是他们会跟别人说：师父很凶的。这个对形象我们传法有没有影响？有！

我们说不要执着形象，但是也不可以当真若无其事。我们要建立好的形象，更要懂得坏的形象是一种杀伤力。所以我们要善用形象，但不执着于形象。

接下来我们看一下内部文化。

首先是沟通，沟通要直接不要间接，除非因缘特殊，没办法直接沟通时，才能采用间接沟通。比如在团队里，你有需求时，不自己发出请求，却要通过别人，通过间接的渠道去沟通，这时候得到的结果几乎都是被拒绝的。

沟通要直接，这是我们的文化。建立起这个文化的好处是什么？就是很单纯，运作起来就少了很多的猜度、解读、离间……，也少了很多是非。今天我们有很便利的条件达到直接沟通，因为有了网络，大家在群里就可以直接沟通。拉关系这些行为都是坏模式，如果在这种情况下还有人搞间接沟通就不合适宜。

还有什么内部文化？比如说尊师重道，尊重长辈等，这些都是法的利益。我们训练过的弟子都已经很习惯在内部讨论，怎样的行为是可以做的，怎样的行为是不可以做。比如有些弟子经常跑过来问：“师父我这个是不是正命？”“我如果卖蜜糖养蜜蜂算不算正命？”“我如果去拆燕窝算不算正命？” 很多时候不是用硬邦邦的规矩去套着大家，大家都是自动自发地去遵守这些法则，这就是为什么内部有一个以法为主的文化就会很美。

还有外交，对外关系，怎样善用传媒。外交传媒是我们的弱项，如果团队里有这方面的高手就非常好，这一点需要我们好好学习。如果是一个危机的处理，重点就于如何预防与修补。

基本领导学的关键要点我们已经都涵盖了。这里面每一个小点，都可以是一个很大的课题。比如说内部文化的建立，就可以是一个大课题：要建立什么文化？怎样建立？以什么为标准……比如我们刚才举一的个小例子，要直接沟通不要间接沟通，这个就形成一个我们内部的文化。

在实际的组织团队里，我们有太多领导学的方面无法顾及，或者说并没有

真正去用心兼顾。虽然我们教导领导学，但我们不敢说我们真的是掌握了很好的领导学，因为想要真正做好领导学，需要全面性，各个层面的细节都要考量，目前我们只是在大的方面是有做到，但并没有在各个层面完完全全都考量到。

虽然我们做的不尽完善，但我们也达成了许多领导学的指标。比如如何化解矛盾我们有做到；法主、民主这个有做到；内部沟通不良我们做了快速调整；共同寻找答案，我们做到了；不要有野心、滥用权力，这些我们都有做到。

其实有些东西主要是给人一种感觉，让人感觉到温馨，舒适。我们还有很多方面可以做得更圆满、更有效率，也可以做得更细腻，带给大家更好的感觉：比如说新人进来，指路介绍，带着念经文等等。这方面我们为什么没有做的很好呢？因为大家要修禅，我们是一个修行团体。我们请了法工，法工们都觉得这些细节太琐碎了，这种情况，我们也不能去逼法工，逼了他们就没人做法工了，我们的业引来的都是喜欢修行的，他喜欢修行他就不喜欢管的那么细，所以怎么办？我们的确有许多客观困难，但是不能成为借口，如果我们叫一些人员去做专门服务，我们就会把这些细节做的很好。以前新人进来我们的道场都不知道找谁，现在我们有标示，这个也算我们一个小小的制度成就，这个是我们的落后和不足之处，也是我们需要再加强的方向。怎样让领导学比较有感觉呢？那就是在细节安排照顾的更好！

所以我也考虑过，将来道场学员增多时，可以做一个阅览室或者引导室。新人进来时先把行李存放在一个固定的角落，接着就看电视引导。我们这里禅修礼节是什么，禅修指示等内容全套都有，每个人的疑问都可以用机器化的方式全部呈现给你。现在的机器人已经可以做成面带笑容的，也可以做成一个吉祥尊者样貌的机器人，也许就更加有感觉。这些工作如果全部用人力完成就会觉得很累，这样还有一个好处就是大家很自在，虽然也没有特别贴心的人员招待，但是也没有太多的规矩限制，会感觉到这个道场很轻松，没有压力。比如道场里的法工从你一开始顶礼不断地跟你说规则，你要这样子顶礼，要这样碰到地面……机器人讲还不要紧，如果是法工来讲就很容易让学员产生情绪。

自在的好处就是不用怎么管。像我的男众学生来了，就自己找一个空位子坐下来，要拿被子枕头等物品都请自便。这样大家就会明白——原来这个道场是自助的！渴了自己到厨房找水喝，等等。大家都很自在，也没有什么问题，每个男众都没有抱怨，大家都自己解决问题。因为这样自在的对待他们，他们就把道场当作自己的家，不紧张也没有压力，自在洒脱。

所以比较而言，各有利弊。有些禅修营有很多法工，甚至敲钟都有专门的岗位，虽然很细化，可是代价也很大，我们要减少人力成本。末来还是要用制度解决，努力把道场做成一个完善的系统。比如这个区域是大家都熟悉的就不用介绍，这个区域是专门接待新人的就需要安排。

虽然目前在道场里，我们的领导学、管理学做得还不是很圆满，但是在大方向、大决策方面还是做对了。我们怎么定大方向？寻找大家的共同理念，共同解决问题等等。我们的团体几乎是没有争吵的，大家都会正向地表达自己的

想法。比如有学员说师父教导得太快了，我跟不上师父的教导。我就会安排一天时间，与他做单独的沟通。

我们要建立共识，要沟通。你的生活是不是出了一些状况？你的负担是不是越来越沉重？我们的团体将要走向哪一个方向？你需不需要更换角色？我们都要讨论，大家真诚交流。

我们这个团体已经很久没有好好的沟通了，现在经常谈的就是公事，很少把生活上的事件拿来沟通。比如这些年过得好不好？孩子听不听话啊？真的需要做一些这类非正式的沟通。08 年时大家可以整晚在一起畅谈理想，那时每年都会坐在海边一起聊天，开个休闲小会议，大家一起坐下来喝茶谈梦想。

现在我们必须开的工作会议越来越多，没有了休闲的成分。在海边，别人是来休闲的，孩子们是来玩耍的，我们是来办公的。在海边的环境开会很舒服，很有感觉，吹一吹海风，沙滩上走一走，比在道场上开会还是轻松许多，但还是少了以前的那份休闲。

团队里有人曾建议将聚会时间由两天时间增加到三天，这样可以不用天天开会，大家可以休闲地坐在一起嗑嗑瓜子。这些建议我们以前会考虑，可现在已经过去七八年了，大家也忙起来了，孩子也长大了，师父也忙起来了，两天时间大家都几乎不能来，三天就更难了。

很多道场通常都是三、五年要换一次血，因为做久了就有新成员加入进来。现在我们老班子成员都还在，有的人可能累了，想休息了，但是他们还是选择了留在团体。

每隔一段时间，我们就会做定期检讨。我们这个团体的大方向把握得很好，但经过几年的演变，细节方面还是有忽略，所以不敢我们的团体是一个令人有感觉的好的领导学，但是关键的领导环节我们是具备的。

我们的僧团与居士也建立了良好的关系。僧团带领法与律，是绝对的权威；居士扮有护持的角色，不涉及管理出家众的痛苦。管理出家众是很痛苦的工作，如果僧团里来一些乱七八糟的假和尚，做为居士不懂管、不敢管，也不敢说，因为会担心得罪、冒犯僧人而造恶业，会产生很多无谓的争吵。所以有一些居士团体想要带僧团，其实是带不住的，僧团让你来管你也管不了。

但是僧团管理僧团就很好管理，因为僧团里有完善的系统，有辈分、有长辈，还有僧伽护教团等团队，很权威，这样带僧团就不会出错乱。发现出家众有任何状况直接报告给僧团，由资深的僧团的的力理去处理，由僧团的集体力量去处理，居士就根本不必添烦恼，也不用种下类似乱指使出家众、开除出家众的恶业。在家众只是单纯的护持，这就是很清静的功德。

在缅甸有居士提供了一个道场供给了僧团，因为自己出了许多钱，发现道场有不满意的地方就去插手管理，然后急着做了许多改变，僧团被他折腾的很辛苦。反对导师的承诺、答应了不算数，这就造了不善的业。

好几个道场都发生类似的事，开始的时候提供道场给僧团，之后发现管不着了，就想要自己插手管，结果最终自己心里不快乐，功德也没造的好。

在我们这个团体里，僧团与居士各司其职，界限划分得很清楚。僧团内部有些事不对外传，即便是团体在家众的主席、理事都没机会听到。对于佛教圈子里内部的问题，不论涉及到哪位出家众，我们概不外传！僧团要请的人就请，一定有请他的理由，不请也有不请的理由。除非事情很严重，他已经不是比丘，不得已时就必须要告知大家。我们的居士们都很单纯，也很简单，也不想了解太多。千万记住不要去过问因由，因为要跟你解释为什么，就要评论另外一个僧团的坏处，谁想做这种事？

师父自有安排，能够很好地带领我们。请来的导师和禅师能够得到道场里的供养、能够教学禅修、能够讲法，他们做好他们自己的修行，不插手道场的运作和团体的方向，这就是团体里健康的运作模式。

这就是理念与方向的建设。它可以有很多种模式，从一开始我们就要讲清楚我们的模式是怎么样的。比如北京的学员来到我们的道场，我就会询问他们是怎么样的运作模式。如果他想用的自主的模式在我们的道场上运作，那就绝对不可以用我们道场的名义来吸引大家进入并给予支持，因为这是有名无实，借名子用！如果放任他们自己运作，从头到尾我们不闻不问不管，有一天他的运作出现问题时，就会造成我们的名誉损失，会直接影响我们的诚信度，他们会说：吉祥尊者带领之下怎么会出这样的乱事？

通常我们的道场会坚持这样的运作规则。这样大家就会相信吉祥尊者带领的道场没有是非，从而生起信心。或者我们的道场里也会遇到一些小小问题，但是一定能够依法依律来化解，不会出现违背法与律的化解问题的方式，一定是遵从佛陀经典的教化，一定是这样。

传法是一定有考验的，想要办一个道场，一定会有考验，从佛陀时代就有考验，不可能办一个道场没有考验。如果你带着美丽的梦想办道场，那你肯定会很痛苦，因为你没有准备付出代价。我们不一样，我们从一开始办道场就准备要付出代价，就准备任劳任怨，准备被他人埋怨。比如我们台湾的护法，他们是商人，他们就会说："师父，我做老板都没这么辛苦！如果遇到这个客户真的不行，我最多放弃他！如果遇到这个员工真的不行，我最多开除他！但是现在师父我做您的净人，我总是想到我代表了师父，万一我说错话，他们会说师父的不好，所以我不可以放任自流，我一定要做好！"。他们有这样的思想，所以对自我要求变得很高。

通常核心队伍一定要严格调教，有错就要严格的改，否则不可以走进核心团队。因为核心就得有核心的形象，给大家信心、做大家的代表。大家就会认为这个人跟随在师父身边一定修的很好，受师父重视、很有美德。反之，大家就会惊呼：天呐！他怎么会这样？大多数的人就会这样判断：这个师父一定不是个好师父。当然师父的教导也不一定都是强硬的，有些师父是很柔软的，也可能是被动的。他不会主动的去纠正弟子，但并不代表这样的师父就不是好师父。

所以我们要把需要的基础建立起来，做道场时一定要做好充分准备，准备任劳任怨、准备被纠正，准备随时被师父纠正你、改正你、指出你的错误，如

果没有这个心理准备，那就不要做这个苦差使。

办道场的功德非常大，因为这份功德可以让未来许许多多的人都可以累积更多的功德，相当于每个人的功德都有你的一份百分比，这是真实的、长久的功德！

将来有很多人来禅修，也有很多禅师来，都因为当初你发心建起一个道场，让所有人都可以完成。这种功德是长久的布施，不是普通的一次两次的布施。所以你要在办道场的过程中确保你的心不掉进烦恼，任劳任怨也要欢喜、也要快乐，一定要种善因，不要种不善因。要很堪忍，要有很多慈悲，加强自己的修养。我们要思路清晰，要好头、好中、好尾！这个好不是没有考验，每一个考验我都能用法和律去度过，而且度的很漂亮，这样才能办好道场。

我们这个道场其实也经历过很多的考验，只是大家不知不觉中都忘记了。考验之后，我们变得更强大，更加有法，互相之间更加信任。所以大家就好像也没有体验到痛苦，心好像也没觉得有问题，这就是我们通过了众多的考验。

所以这个就是依法的领导学，依法如实地去领导。遇到麻烦与考验的时候大家拿出法来回应，相互之间的信任更稳固更坚强，越考验越强！考验是肯定有的，问题是你选择越考越强，还是选择越考越弱？这时你的选择很关键。用法的领导学，用如理作意，你就越来越强；不用法的领导学，不用如理作意，有问题找世俗的方法和手段来做，那只会越来越弱，所以这些都是我们要做到的。

还有一些概念的差别需要特别留意，比如团结的概念。曾经有一些弟子理解团结的概念就是全部人都要一起来擦窗户，谁没有来就要被指责。这些弟子给团队带来了许多麻烦，有一个现在已经还俗了，还有一个就在团体里制造分裂，说什么兜率天 Tusita 的团队很团结，大家都一起擦窗户；这里的团队不团结，他们只顾着打坐，都不参与擦窗户。

于是我只能告知他，我们对团结的定义就是：团队之间相互不计较！谁做的多、谁做的少不计较，想打坐的就好好打坐，要擦窗户的就认真擦窗户，很和谐。面对打坐的人，就想着难得他有机会一整天都在打坐，能够打坐一整天是很棒的修行。干活我来做就好，人手不够就发出邀请，不需要增加人手，就你打你的坐，我做我的活。我们不需要做一个分配表来安排你做多少、他做多少，大家能做多少就去做。比如有时师父看到厕很肮脏，就想去提醒一下，然后看到大家都在打坐，师父就会说：ok，好啦！但愿我的学生能够安心的打坐，厕所我来洗吧！真的就是这样！但是如果学生们不在打坐，我就会安排他们去洗厕所，你不打坐就需要做一些事。这是我们的团结，这也是一种团结！

如果团结就是每一个人都要一起做事同一件事，那道场里的事什么时间才能完成？永远有做不完的事，就永远没有人可以去修行。

只要行为没有违背法与律，不需要全部人都做同样一件事，我们团结的概念就是让每个人都活的更好、修的更好，每个人都活出自己想要的方式。宁愿我辛苦也要给你方便，在团体里独居也是一种团结，大家都用这样的心态来想，是不是很团结？是的！只有这样的团结才能更好地修行。

这样的概念我们建立起来，团队就很容易和谐了。如果一开始就没地建立这样统一的概念，就会产生利益问题：我在这里干活叫你来你都不来，你们都不能自动自发地来干活。

如果我们大家都有共识，我们一致认为这样是最好的团结：每一个人都将自己的生命发挥的最好，只要谁没违背法与律，我都不去插手、去干扰他的生命，这就是我们相互的团结与爱护。让每一个人都发挥的更好！当我们有了这样一种共识以后，就不会再因为有人在打坐有人在工作而产生误解。

所以理念的建立非常重要，相信之后大家就会心有灵犀，更有默契。

我们在这里讲法的领导学，有些学员问：师父，我需要参加么？我说由你自己决定，反正我也有录音，你想来学就来学，你想去打坐就去打坐。我们不需要计较外在的场面，有多少人出席，这就是我们的一种团结。很自在的气氛，让每个人为自己做出最好的选择。

当然有时候弟子不懂得选择，师父偶尔也会替他选择。只要你的期望是如法的、有智慧的、可实现的，那基本上我们都希望我们的弟子能够圆满他的心愿。

这里我们的领导概念是圆满大家的心愿，只要是如法的善心愿，就去满足他。如果你的愿不善、不如法，那我们就要去扭转，这就是我们的概念。

在领导学中，当每一个人把自己燃烧到最好，这个世界就更美好。那怎样能够把自己燃烧到更好？这需要你自己选择，别人不能替你选择。但通常我会影响弟子：比如说你有一个梦想，你的梦想是不如法的、没用的，佛陀讲生老病死，我的梦想是还要在外面转一转，那我就苦口婆心告诉你，让你看生老病死，让你看到真相，影响你去做一个有智慧的决定，去做对你的生命有用的事。

所以法的领导学真的发挥好了，它能够让每一个人充分发挥出自己需要的生命，都是离苦得乐，逐步往高层次走。

所以佛陀教法是指路，把光明照下去，你们自己选，他不会直接插手你的生命。除非你是他至亲的亲人，像难陀这样，佛陀就会比较强的去导引他。这些人与常人不同，他们在佛陀是菩萨的时候就已经建立起这样的关系：他们完全地信任佛陀，是生生世世发愿要跟着菩萨、跟着佛陀，把自己完全地交给佛陀，任佛陀主宰他们的生命的弟子。

有些弟子不是这种关系，他们还需要自己选择，佛陀就让他自己选择。佛陀基本上是给他指出一条路，跟他讲出其中的因果关系，讲出其中的法则。你的生命是你自己的，佛陀就是这样做的。

所以我们今天法的领导学的精神也是秉持着这样一个信念。一个领导者要卷入他人的生命是很累的，有些学员来跟我说他换工作的事，还要评断老板的事非，想找我做解答……我为什么要卷入你换工作的事？那是你们的生命，我们不想卷入。做为导师，我会跟你讲了脱生死。所以，你所期待的都不是答案。

台下提问：如果别人误解自己该怎么办？

尊者答：如果是我，我会先投射一下：解释有用么？有用我再解释，没用

我不解释。如果需要，我就解释一次，听就听，不听就算了。反正误解的人是自己痛苦，被误解的人其实是没有痛苦的。

台下答：有（痛苦）。

尊者答：因为你有一个“我”嘛（众笑），你没有“我”就不痛苦了，你抓住一个“我”。其实对我们来说，抓住因果就可以了：以往我们肯定也是误解很多人，人家也会误解我，我既然解释了他还要误解我，解释过了还不行就算了。我们以前有做过坏事怎么会没有果报？如果果报来了，我能够用智慧化解就用智慧去化解，如果以如法的方式还化解不了就忍，用时间来证明。其实我的很多误解都是用时间证明的，我对误解是很不在乎的，几乎没有为误解停留过。有时我们去做解释只是不忍心看到误解的人产生不善的心，那样的心不好。如果我想着这个对我的误解就是消业障而已，就没什么不好的（痛苦），日久见人心，你会知道我是怎么样的一个人。

台下问：（没听清 65:25）台下提问声音太小。

尊者答：什么叫私了（笑）？私了就是一人拿一把刀（笑）。

台下问：（66:20）声音太小，不知道什么意思）

尊者答：这个不能坐下来摊开来说么？那你讲的摊开来说是什么意思？

台下答：在公共场合说。

尊者答：哦，通常私了会好一点，因为现在人的面子观念太重了，通常私了会好一点。所以一般你会发现通常我在公众场合纠正的弟子是我蛮信任的。如果我不是很信任那个弟子我是不会在公众场合纠正他的。我信任他能够受得起这个调教和磨练，能够放下他的“我”，我才会在公众场合纠正他。如果我不是很信任那个弟子的承担力，我会私了。其实很简单，遇到一些顺境逆境的考验，我曾经跟你说过多次，不知道你记不记得那个原理是什么？如果要有反应，应该用什么样的原则去反应？

台下答：67:25 没听清

尊者：你没有背熟，我写了很多很多次给你，“一动一静之中，让一切变得更好而不是更糟！”其实生命、生活上的一切就这样一个方式反应而已，没有别的方式。

“一动一静之中，让一切变得更好而不是更糟”没有一个死板的原则，依法还要如实，你的原则要对，你的因缘也要对，因缘不对，它的效果就不产生，再好的原则带来的结果都是乱七八糟的。

那个原则拿来干什么？我现在讲的内容是非常对的，但是我讲出去那个人要把我杀掉，那我讲它做什么？讲对了也没用，那是死，那就不讲了嘛。这个是很简单的生命观，一动一静之中，我做或者我不做，我反应或者我不反应，要让一切变得更加好，至少不能更加糟糕。

就是这样，还需要要一个一个问题地问么？不需要！任何一个处境到了你

手里就是这样。所以有些人发现，平时我跟你说话是这个样子，但是一旦发生一件大事，吉祥尊者好像都很冷静，若无其事，好像发生这样大的事情跟我无关，他们觉得那个超冷静是很吓人的。其实不是我麻木不仁，而是因为大事已经发生了，人家已经痛苦了，处境已经发生，你就是要怎样让一切变得更好而不是更糟。

所以有些时候就会有人说："哎呀师父，他犯了这样严重的事情，怎么你都又不去责备他？"人家已经够惨了，他已经知道错了，他不知道错我才骂的很凶，人家已经抬不起头了你再骂他也没用啊，那就是想怎么样挽救这个个案，帮助别人，让人家活得好一点，就是这样。

所以真的是很惨痛的情况，通常我都是不骂人的，能帮多少就帮，不能帮就算了。通常我骂人的都是事情还有的挽救的，不是很惨的事情。人家都要死了，很痛苦了，你就安慰一下，讲个好话，接个好缘。但是如果那个人还有的救，斩断他的脚，去救他的命，或者断臂保命，也许需要，也许有用。

在人生这个苦海里你会发现，常常按一个规则来过生活，等一下就会发生状况了，你的每一个原则都可以倒过来反咬你一口。其实真正的原则就是这个：让现在的一个因更好而不是更糟，因为之前的果已经发生了，你不能做什么了。现在我是一动还是一静，这个因必须更好而不是更糟的，这样就完了，很单纯。

我们面对生命的哲学和艺术就是要这么单纯。你真的有相信那个果，你就不会去苦恼我要怎么回避那个果。能回避的回避，能跑的跑，跑不掉就忍耐。怎样反应都可以，但就是不可以现在加苦因，明白么？这个是根本的原则，只加善因，这样比较好。塞翁失马焉知非福，到底你失去那个马，应该高兴还是不高兴，然后那个马带着一大群马来你要接受还是不接收？其实你没有办法判断，你只要说现在我不要再造新的苦因就好了，有些因缘的变化没有百分之百拿捏的。

好，还有什么？所以以后不要不能找工作也来找我，什么事都来找我，不可以了！他真的是什么事情都找我的，啊，师父这个该怎么办…，但是有时候我回不了啊。其实要你们自己去寻找答案，不可以我天天给你们答案，你们要自己下判断。

台下问：74:00 听不清

尊者答：其实最好是有招待啦，我没有说招待不好，但招待也要有人啊，如果没有人我们总要牺牲其他人的修行机会去招待，这也是不好，所以我只能说以后如果只能够多一点全职的法工。其实是 life is made of choices，你要去取舍，你要去做接引，接引没有实在的内涵，这里就不能安心的打坐，包装做的美美的，但是不能实在的打坐。有些道场或者别的宗教他们是不需要修行的，每天就是 friendship，fellowship，他们有些是专业搞友谊的联谊的，当然联谊是他的专长，对他来讲越多人来搞联谊更好，这就是他传教的方式。但是我们这一门修行是要了脱生死的，所以去搞太强的联谊我们就离了佛陀的教法了，

所以如果有人真的想搞联谊，他不想修行，他打坐也是坐不好，那我就会真的让他去扮演联谊的角色。但是对于那些要了脱生死的人，我叫他去搞联谊，叫他们去欢迎，去 say hello 很麻烦。所以生命就是一种选择，你要着重在谁的利益，你要牺牲个人的利益去完成这一个利益。而且对这样的人，你这一回欢迎欢迎的，以后也还是要用欢迎欢迎来维持。你今天对他热情，下一回对他冷淡，他还是会跑掉。你能长期热情么？很难的。所以我们的情形就算了，我要叫我们的人去做欢迎，但是他们看到师父们都是守着自己的（业处），所以他们很像我们。我们这里的理事们很像出家人，你知道？他们都是每年来短期出家，已经有点习惯受我们那种影响。所以我讲 monkish 就是很像出家众的性格，但是如果变成我跟他说你去接引，他就算去接引了也不行。大家变成很会外交、很会社交，但是变得不能修行，这也是一个痛苦。所以其实生命是一种取舍，每一个人都喜欢被欢迎，但是谁来做欢迎别人的事，你来做么？你不要对吧？是这个样子。因为走进来，到了一定程度，就要修行了，我叫一个修行人天天去做这个招待也不行，我自己做也不行。我已经很不错了，我告诉你，他们走的时候我会跟他们点点头，打一个小招呼，可是做不了太多。生命是一个选择。

台下问：77:46 听不清

尊者答：其实是整个女性的因缘吧，男众是乾，女众是坤，乾坤。大地是承接的，大地是等着太阳给光照的，所以太阳是给的，是强势的，是乾卦，不一样，这是自然界的规律。男性跟女性本来在生理上也是有一点差异的，男性是比较自由的，女性安全感本来就比较欠缺的，在生理上就已经有了差异。比如我们到森林里遇到什么事情的话，男众是拍拍屁股就走掉的，女众假设是万一被性侵，她是要面对可能怀孕这种问题，所以她在生理上本来就是比较少安全感的。

很多人不同意，讲男女平等，其实本来就有不平等的一面，你说公平么？自然界其实也是没有绝对的公平。你要演这个角色，她就是要投生这个生命，喜欢生孩子、喜欢什么，自然界就是这个样子。

所以佛陀不会是女人，菩萨不会当女人，他可以是很柔和很慈悲，但是他的命格一定是很强、很强，挡风挡雨护众生，才可以做菩萨的。

所以女众是没有办法这样走很远的，当然化身是可以了，化成一个女性来洒洒甘露这个是可以。但是真正投生做女性，很简单，你看每个月的问题（女性的月事），她本来就会相对脆弱，你看有些女性还会有血崩，在生理上就是个弱势，自古以来就是受保护的。除了一些女人国以外，那些女人国我不知道也想象不到她们是怎么做的，当然有些地方是很例外，永远有例外的，自然界是可以有例外的。比如肯尼亚，她们生了孩子后，自己结扎，绑啊剪啊，然后把孩子背起来继续跟着前面（队列走）。真的有些学者发现肯尼亚的那些很穷苦的女性，她们太强了，跟着走，一发现自己要生孩子，就挖一个洞就生，生完了自己结扎马上继续跟着（大部队）走，没有时间休息做月子，她们就是这

样磨练出来的。

所以除了这些少数的例外，基本上就是比较艰苦，女性的生命就是要承担很多的东西，所以一直是受保护，受爸爸的保护，哥哥的保护，丈夫的保护，老来受孩子的保护。所以在这样的情形之下她自然的就回去寻求安全感，喜欢被保护，寻求保护。她会觉得没有这个就不安全，没有那个就不安全。

也有的女人学习男性的性格，转一下，来世就不用做女性了，也有些想做女性，很难讲。我以前就见到一个，也是在古晋，也是在那个居士林，有个外国女人，她跟我说：我不想做人，你们跟我讲苦海很苦，我来世要做猫，我说你为什么要做猫？她说我喜欢做猫啊，喵喵喵能够得到呵护，我说天啊你千万不要这么想啊！我讲到口水干，她说我的心就是想要做猫，我觉得做猫很幸福被爱护被疼爱。我应该给她看一下那些流浪猫，她就觉得那种家庭的猫很好被呵护，其实她不知道的，那些猫也是有苦讲不出来的，天天好像乞怜一样祈求别人的呵护。她是一种性格被养成，如果有这样一种性格就摆脱不了了。

所以你要做男性，你不想要女性的苦，那你就发愿做男性，就有安全感了。像我这种个性是发疯都不会想要去做女性的，如果是有什么曾经做过女性的一定是不小心的，一念之差不小心就掉了。但是我根本看不出干嘛要去做女性受那么多苦，但是有些人喜欢做这个角色，就是她们的选择。其实这也是宿世因缘生生世世的倾向，就是她离苦得乐的方式，每个人都有他自己的离苦得乐的program（程序，过程）。

台下问：那应该怎样发愿？

尊者答：发愿我不要有来世。如果我不行还有来世，那最好不要在人间，最好在兜率天跟着弥勒菩萨一起去修行还好一点。不要在人间，在人间很苦，通常发愿在人间修行，除非你有这样的愿，不然的话回到人间干什么？去一个有法的地方去修。但是你想乘愿再来度众生那是另一回事。

人间就是一直在变，看了几十年这个世界变得那么多，所以你未来有什么保障，不敢想象。会不会来个第三次世界战争，我们也不知道。兵荒马乱是很恐怖的，第一二次世界大战，很恐怖、很惨，我们都不觉察，战争的世界真的是非常可怕的、恐怖的，亲离子别。所以人间，除非你要来做一些事情，不然就不要来想了。到天上一个有法的地方去修法，修到弥勒菩萨下生，然后你以梵天、以天神的生命来听法开悟，最好。因为天神的心比较敏锐，比人的心敏锐，因为人的心有很多污浊的东西，我们的心很混沌，除非你特别的修，或者是有特别巴拉密的人。通常天神心的速度、敏锐度是比较高的，这是正常情形相比，当然不能跟佛陀比啦。

所以不要想要回来做什么的，不要想！如果真的是不行要做人，那做男人，不要做女人！不要怕担心没女人的啦，有够多人做女人，世界人口会不平衡？不要管这些事情，你选择你要的生命，总会有人掉进另一个生命去的，不要有这样的想法“我不做谁做”？不要有这样的想法。

台下问：87:15 第一代第二代第三代？

尊者答：通常个人去做一定是没有系统的，延续不下去的。所以就是人制定，人制是不会长久的，除非是生生世世、一代一代有优秀的人出现，不然的话人制是不长久的。

那么就是法制，用系统来维持，一种训练系统，所以我现在在做法的领导学的时候，不只是在教你们领导学，还教你们寻找答案的方法，那么整个领导学就活了。你把苦集灭道这一套应用起来，遇到什么问题你就用佛陀的方法论去寻找，它的根本的因果是逃不了。

世世代代，不管时代怎么变，因果不会出差错的，善有善报、恶有恶报不会出差错的，团结就是力量，涣散就不是力量，不会出差的。所以只要大家寻找答案，有因果正见，把这个法一代一代传下去，基本上是可以传很久的。

领导不会用人，就要去试用，看他会不会胜任，有个试用期是最好的，让每一个人对每个岗位有所感觉，他做了一下就发现这可能也不是他要的。

至于领导者有没有人格魅力这个不是我们能谈太多的。当然整个团队都有领导的能力，法的领导学，整个团队每个人挑出来都可以领导，就是很强的，但这通常不容易。如果整个团队都能做领导，那可能还效率不好，是不是？全部强者都挤在一起，未必是好事。应该扩散开，一些强者带领一些没那么强的人，才得意充分利用，提高效率。如果全部强者在一起没有其他（弱）的人，就像佛陀时代全部阿罗汉在一起，旁边僧团里没有其他的凡夫等，那就不是传法了，那个也不需要领导。阿罗汉不用你领导，大家在一起呵呵嘻嘻一切都是最棒的。

但是这个我觉得没有效率。所以正规的做法就是一个组织一个团体，它有一个百分比的强者，有智慧有慈悲；有一个百分比的人还在学习中，是差不多的外围的；还有一个百分比是初学者，刚进来什么都不会慢慢懂的，这个是一个健康的团体。全部是强者就会没效率，浪费资源、浪费人力。有人就是用这样的领导概念的，全部都是强者，就会没有效率。

被领导者不用谈什么魅力了，如果被领导者学得到有一天他也成为领导者，那很好。所以被领导者他也不断开发力量，向领导者学习学久了，欣赏久了，随喜久了，不知不觉他也具备领导者的风范与美德。比如我们跟随帕奥禅师学习久了，自然而然感受到老禅师的宽容心，所以我们也或多或少被他的宽容心感染。

不用刻意的去想魅力，我倒觉得想法比较重要。当我们培养法，法的力量出来的时候，那个人格的魅力是自己显现的。真的！我没有去想什么我们去培养什么魅力，有时这样子想反而会有点本末倒置，那就变成是私心了。我要怎么样有影响力？我要怎么样抬高自己给人家看和感觉？那个时候你的“我”就出来，要很小心！

所以你用无“我”的心，你就是一个真心，就自然的活。他本来就是自然

的，自然的东西是很美好的，你不需要去加加减减，你可以去想要有魅力，但反而就没有魅力了。不要去想，你就是忘掉，真的。

有一个这样的说法，说最会穿衣服的人就是这件衣服传到身上我没有什么特别的感觉。他的行为、他的仪态很自然，他就是最会穿衣服的人。不会穿衣服的人他穿这个说我要这个样子，我要那个样子，会扭扭捏捏造作，所以自然最好。

我们要的是法，要的是对的因，让这个因自己显现，他散发出去是什么就是什么，这样子就好了。你想要魅力，我们讲这个课题是要给大家醒觉，有这样的一个东西而已。有一种力量是无形的力量，你要能认得出这种力量。否则你认不出，你就会认为这个人来得早，那个人资历高怎么样，怎么样……从而错过一些好的因缘、好的助手。

有些人天生带来就是有魅力的，如果让他去做一些重要的事情，他就会去谈，他的外交会做得很好，因为他有人格魅力。讲这个目标不是要培养你们要有人格魅力，而是你要能认得出，如果别人有人格魅力你要懂得善用，把他好好放在队伍这个位置上。有一些位置是需要有人格魅力才可以发挥的，比如对外啊、应付别人啊、创新领域啊。有人格魅力的人有时候他的笑容是非常好的，真诚给人的第一眼就会觉得心理很舒服，所以我就让他去打头阵，人家看到就会很难拒绝他。有些人是很难让人拒绝的，因为他很周到、很乐于帮助别人，等到他开口的时候人家都不会拒绝他了，这种人也有人格魅力。

所以我们要有认清这个特质的领导品质，当我需要这个品质的时候，我去找看谁有这样的品质，找到他让他去做。我们自己不要去想我要有人格魅力，我们只是想我要有法。只要是对的因我就要培养，培养善因善法。当你把善因善法培养出来的时候，人格魅力是自然来的。

我见过一个很有魅力的一个法师，他的弟子很喜欢他，一走进他的身边就有一种舒服的感觉，很自在。有人给这个法师吃葡萄他就吃，然后吃完吐的满地葡萄籽，他就走了。他真的很有魅力，有人就跟我说：你看，我就喜欢这样的人，他要吐就吐，而不是假假的去制造什么形象，我最喜欢他，哇！看他吐种子吐得满地都是，真的好有有魅力哦！

好，如果那个时候我们是傻瓜，我们不知道因果，觉得这样子的就是有魅力，以后我们也去吐，你看会发生什么事情？你吐跟他吐不一样，你不要跟他学！就像东施效颦。西施很美，笑一下倾城倾国。东施就跟西施学，她笑一下，大家毛都竖起来了！因为那个因不对。西施能一笑倾城，可能是因为她的柔和、她的摇摇欲坠的身姿，她天生能让人家升起怜爱，大家就会觉得很美。那个东施长得五大三粗，竟然要去学人家这个样子，学这个根本不管用，那个西施不是她要来的美，她是自然的美，像出水芙蓉。

所以你要的，就是自然。我们要培养的是善法，培养善法之后，就让他自己流露，流露什么就是什么。有时我都在想，能不能画一个会笑的狮子，让我们看到那个狮子的笑容，就像对熊猫一样的疼爱。但我觉得不管用，如果有一

天狮子变得像熊猫一样的柔软的话，那个狮子会给人家瞧不起，踩在头上的。狮子是狮子的风范，他有他的那种力量，他应该活出狮子的保护者的力量。熊猫是熊猫的力量，他也不需要假假的作做。熊猫就是很可爱，圆嘟嘟的，看到他就很舒服。我在成都的时候看到熊猫，在那里爬树，哇，就很开心！熊猫就是让人很喜欢的，你让狮子来学，根本就没有用的。所以魅力是这样，自然才有魅力。狮子做好狮子，熊猫做好熊猫就好了。你让狮子学熊猫是不管用的。你教熊猫去学狮子也是不行的。

台下提问：可是有些人就是比较强势比较霸气，那么你要让他继续胡说八道，的确像你说的……

尊者：也没有啊。我不觉得霸道就有魅力。只有无知的人才觉得霸道很有魅力。

台下问：但是有些人就是很强……

尊者：强也好，弱也好，总之你要一直去培养善法。强也要培养善法，弱也要培养善法。只要每一个人在他的范围培养善法，他就会活的更好，这样就好了嘛。强者也要做那种让人家更好，让自己更好的强者，那样的强者也是很有魅力、很好的。你觉得他很强，可是他就是能带给大家很多很好的东西，你觉得他很有魅力。这是没办法的事情。

台下提问：比丘尼僧团 101:40

尊者：对，佛陀是把比丘尼僧团放在比丘僧团的领导之下。开始就已经让她们处在一种被带领的处境，这是佛陀的判断。然后，没有要求女众扮演要承担大格局的事。如果比丘在跑，女众能够能管好自己就不错了。大方向是这样的。

我们这里也是，如果女众自己能够带领好自己，照顾好自己，不用我们操心，我们就很高兴了。省了很多力量，就可以把更多的精力放在传法上了。因为女性的弱点确实在有些时候考量的东西比较细。这点其实可以与比丘互相弥补，像我们有些时候做事粗枝大叶，那你们就去做一些细心的东西，把事情处理好也很好。

其实这个世界本来就是两性组合而成。比如有些时候，有些人我们感化不了，而女性发挥那种母性的柔和就可以感化了。又比如有些孩子的创伤比较多，家庭暴力比较多，师父讲话太理性他们感觉不到，有一个妈妈型的可能他听了舒服，类似母爱的补充，可能就感化了一个很顽强的孩子。

所以我的想法就是不用刻意这样，刻意那样。每一个人在自己的处境，你觉得有哪一些法可以融进你的生命，把所有的善法活出来，就是自然的。每一个小树，每一个生命，都把自己长的最好，这个森林就很美了。不用刻意如何，学法就好。

台下提问：那要怎么样让人际关系更好，要真诚，要忍让…

尊者：其实人际关系有一种是我们宿世累积的一些善缘，也是很重要。如果跟众生没有结善缘，就是你什么也没有做错，就会一见面就分外眼红。真的，

有些时候就是这样。但是这个后天可以做些弥补，例如好好的忍耐。如果你业不怎样，过去结的都是恶缘，那么现在就好好忍耐。我受苦不要紧，总之我不要错。我这个人的底线就是我不要错，别人怎样对待我都可以，我可以忍耐。总之就是我现在不要错，也不要去恨别人。就是好好的，修慈心。就算这个人我觉得他就像蝎子一样，随时尾巴翘过来会咬我，不可以躺在我身边，我也会想，他也是一个生命，就给他喽。我会想办法把它与我隔开，但是我一定会好好的给他一条生路，他需要吃就给他吃。所以刻意的要怎么样，也不需要。对人家好就好，你领情不领情，那是你的事，你恩将仇报，我也不管，反正我只管自己的因，就很单纯。

人与人之间之所以关系不好，是因为我们的“我”撞到了人家的“我”。所以，自己少一点“我”，不要有“我”。自然的，你撞我一次，撞我两次，动不了，也就这样，也是帮我们消消业。多做因果思维，总之我的因不要错，生命很单纯的。你们听到我总是跟大家讲因果，但是只要你这样做，你会发现生命的各个领域：事业啊，家庭啊，私生活啊，都会好起来。

只是有些时候还没有马上好起来，你要忍耐。法的力量需要时间来开展。所以，就慈悲，真心待人。

台下问：对待那种很贪的人我也布施吗

尊者：没有啦，很简单。我们一静一动之中，让一切变的更好而不是更糟，对不对？所以如果我布施他，能够让他好，我当然也不介意了。他贪是他的事了，不管他了。但是如果我布施给他，他更糟糕，那就不要了。什么叫更糟糕？可能他的人格更糟糕，那就不要了。可是如果你布施了，让东西变得更好，那就去布施。如果你布施了，他就变得更贪，有手有脚的好好的，每天不做工，整天在那里摇脚，等你布施，那你知道这个布施让他更懒惰，那就不要布施。

比如林肯，他也是布施给他的亲人。他的亲人看他做了总统就向他借钱，一次两次三次四次……后来他发现这个人根本就是在依赖他过日子，他就想，我不会再给你钱了。但是他鼓励他们去工作，不管做什么赚多少，你赚一块我给你一块，赚两块我给你两块，这样来激励他的堂兄弟。结果用这样的方式，他觉得会帮助这些人有希望的去工作，变得更好，这也算是一种善巧。如果我帮助人，能够让对方变得更好，虽然他贪得无厌，但是他真的会更好，那就没关系。人要慢慢好起来，不是马上好起来。不用想的很多，只要记住原则：一静一动之中，让一切变的更好而不是更糟。总之我的因要对。当然有些时候，你想要让一切变得更好，他还是会更糟的。因为我们对因缘的掌握不好，明白吗？

还有就是自觉觉他，自度度他，这些就不用说了。总之一切的善法都会增加一个人的人格魅力。你们知道什么是吗四正勤？四正勤就是还没有升起的恶，不要让他升起。已经升起的恶，让他断除。还没有升起的善，让他升起。已经升起的善，让他增长。四正勤讲究因果，接引众生的时候如何运用四正勤呢？帮助众生的时候还不是一样，一静一动之中，让一切变的更好而不是更糟。简单讲，就是在帮人的时候要让他更好而不是更糟，如果帮了他，是让他腐败，

我就不要帮。我帮了，他承担的起，他会变得更好，我就帮。或者用一种让他变得更好的方法来帮。

所以你们要是背人生的哲学，是背不完的。如果你记不住我教的根本的原理，天天去背怎么对待别人，是背不完的。你只要抓住一个根本的原理，即：我做或不做，帮或不帮，都是让一切变得更好而不是更糟。

所以在我们的道场里，谁要是不快乐，我就不留你了。因为你不快乐，你就是在造苦因。我在这里给你讲学，给你吃，给你住，给你照顾，结果你在造苦因，那我为什么还要帮你？我现在下一个清楚的指示：你要让我帮你，你就要快乐，不能痛苦。我不管你有什么理由，你就是不可以苦。你苦的话，我教你怎么不苦。你坚持要苦的，你只好走了。这个道场是不可以给大家苦的，身体可以苦，心不会苦，明白吧。

四正勤也是这其中的主要原因，因为不希望我们做的一切让是苦因增长，它的原理还是因果的原理。我们不用把这问题想的很复杂，我们学佛不要学的很辛苦，我们学佛就要直接抓到他的骨干思维，很多问题你就懂了。你不掌握这个骨干，一直在寻找多，那是西方人的思维。西方的学习方式是越学越多，越学越复杂，这个病什么细菌，那个是什么病。东方的学习方式是直接找问题的根源，在因上处理，就这样子而已。这个方法比较慢一点，但是是最根本的。现在很多人研究健康学，你要吃这个，你要吃那个，但是回到最根本的，就是你要天天运动，吃干净的食物，不要吃一堆污染，不要吃一大堆的毒素在身体里面就好了。接下来就是你要累积善业，不要累积杀生的业，能积多少善业就积多少善业，这样就最好。

好，还有吗？没有，我们的领导学可以想想还有什么课题可以讨论的。

如果没有我们可以暂时结束。算是告一个段落。

你们可以把之前领导学营的录影拷贝回去。有些地方可能有重复，但这次讲法有新的内容。就算有重复的，多听几次，不只要听，不只要懂，不只要知道，还要慢慢让它融进你的思维里面。如果我又遇到一个新的问题该怎么解决？当你融进思维里面，就明白“要变更好不要更糟”，就可以找到答案了。不着急，你们就这样慢慢了解慢慢消化。

大家如果要学领导学，还要再去看看我们法学院的章程。章程里面有一套决策指南，有十几条，是我上一次领导学的讲义，这里面也有一套领导学在里面。我们现在讲的是整体的领导学。

今年年尾是计划讲危机和如何处理麻烦的管理学，大约涵盖两个礼拜的时间。第一个礼拜有上课、讨论、共修，后面的一个礼拜去海边开会，这是我们每年的项目，到时也希望你们能够到来。这个课程我们不能只是讲好，更要讲会讲得细一点，还要讲遇到问题我们要怎么克服。从宏观的角度来讲我们传法的理念，怎么建立共事，这是很珍贵的一个过程。你们可以看我们怎么开会，我们是如何地自在，如何地在自在的过程中完成项目和构思，建立起共事。这个参与很重要，也会增加大家之间的交流。大家有了认识跟交流后，再一起完

成项目的感觉是不一样的。这是一个很好的过程。

08、09 年是最早期的法的领导学，我一共讲了三次法的领导学了。在台湾也讲过浓缩版。基本上我是越讲越不一样了，现在你们听的已经是不同的层面了。08 年的时候我是比较详细的一个人，在讲领导学的时候也讲得比较详细，现在讲的比较简洁。不同的版本，大家可以拿来听，让大家都懂。

好，我们现在发愿回向。

Ettāvatā ca amhehi
Sambhatam puñña-sampadam,
Sabbe devā' numodantu
Sabba-sampatti siddhiyā.
愿一切神随喜我们至今所累
积的功德，愿一切得成就！

Ettāvatā ca amhehi
Sambhatam puñña-sampadam,
Sabbe bhūtā' numodantu
Sabba-sampatti siddhiyā.
愿一切众生随喜我们至今所
累积的功德，愿一切得成就！

Ettāvatā ca amhehi
Sambhatam puñña-sampadam,
Sabbe sattā' numodantu
Sabba-sampatti siddhiyā.
愿一切有情随喜我们至今所
累积的功德，愿一切得成就！

Idaṁ me ñātinaṁ hotu,
sukhitā hontu ñātayo. (×3)
回向此功德予我的亲人，
愿他们快乐！（三遍）

Idam me punnam, asavakkhayavaham hotu.
Idam me punnam, nibbanassa paccayo hotu.
Mama punnabhagam sabbasattanam bhajemi,
Te sabbe me samam punnabhagam labhantu.
愿我此功德，导向诸漏尽！
愿我此功德，为证涅槃缘！
我此功德分，回向诸有情，
愿彼等一切，同得功德分！

Sadhu! Sadhu! Sadhu!
萨度！萨度！萨度！

F091129 法的领导学介绍

接下来的课程是法的领导学。

为什么要给大家讲解法的领导学呢？其实，这个领导学的概念，不止是领导人需要、跟随者需要——也许你会想，我只是一个小人物，或者我只是一家之长，我又没有搞大团体，我需不需要知道这个领导学呢？

领导学很重要，因为它牵扯到整个我们人与人之间的许多人际关系。你看你在一个家庭里面，如果你是辅佐丈夫的、作妻子的、作妈妈的，或者是作为父亲母亲，也都在扮演不同的领导角色。你越懂得领导，你就越懂得帮助别人；你越懂得领导，你就越懂得如何让整个群体运作得更好，但这并不是说教了之后每个人都要来做主席。

其实这种领导的智慧，实在是在生活的每一个层面，如果我们懂了，我们会活地更自在，更能够懂得怎么把这个生活的艺术用出来。佛陀的法的领导学不是一般的那种世间的领导，要把人家压下去，自己抬起来，它是一种生命的智慧，法的领导学还涵盖到禅修，懂得这个领导学的还能把这个禅修的生命活出来，这个是很重要的，特别是往后，任何人要走进来服务，都特别需要，不管是要做理事的，还是做会员的，如果懂得法的领导学、懂得佛陀的原始的教法精神，那会更好、更有资格承担好扮演的不同角色，而且会扮演地更好。

我们确保我们所做的一切，跟佛陀的教法是相符合的，符合自然界的规则的，这点大家要明白。所以，当我觉得要给大家这一个课程的时候，它是意义深远的，牵涉到往后这个族群每一个人的生命的快乐与修行，也牵涉到我们这个族群的稳定，它有着长远的意义和作用。

如果大家都能有一个共识，共同的法的领导学的时候——例如，如果一个家庭，孩子也知道这个，父母也知道这个，那这个家庭就肯定会合谐。如果一个族群主席、理事们，知道这个，会员们也知道这个，这个团体就会和谐、团结，它是存在很深远的意义的。

你们如果能够抽空来学习，在这个课程完成之后，也会给大家来一个考试。考你对领导学的领悟，当然不是考背的东西了，是考理解——给每一个人拿出应用题，面对那个应用题，面对这个个案，你应该怎么发挥你的智慧，怎样把佛陀的智慧，佛陀教的法用在处理这个个案，所以这方面会肯定对大家很有帮助，对你们的生命会很有帮助。

很多时候我们读佛陀的法，我们只是觉得就是这样而已，可是在生活中，你会发现到，往往因为我们研究法的时候，我们忽略了因，只是只看到一个方面，没有看到佛陀更全面的智慧的体现，所以常常会有这种现象出现：学法的人、学佛的人，生活上还是搞的一团糟，处理事情也不会，家庭问题也不会处理。然后人家常常问，为什么你们懂法，团体还一团糟？很简单，如果是里面

有坏人、不真心的人，踏进佛门，搞的佛门一团糟，这个我们没有办法，这就是带着瞋心、带着欺骗而来。但很多时候你会发现，在佛教圈子里面，都是好心人，大家都是好心，可就是一团糟，为什么会有这种现象呢？其实，根据我的研究，就是不懂得法的领导学，不懂得把法用在团体，用在团结，用在集体运作上，不懂得用出来，所以这个是我们严重忽略了的层面。所以我觉得很有需要把法的领导学带动出来，留下一个记录给大家。

未来，每一个走进来服务奉献的人，也能够接受这个领导学的训练，那么在领导上就会真正地发挥地更好。否则你会发现很可惜——好人跟好人之间出问题，好人跟好人在一起，结果管的整个团体乱七八糟。这种事情是常常都发生，一定是要避免的，所以我们一定要在生活的每一个层面把这个法带出来。随着团体慢慢地增长，进来的参加者、会员也会慢慢增加，在这个增长时期，常常都会有一种现象，就是不能持续——好景不长，好的时候是一阵子，之后大家又糊里糊涂，开始出问题，所以给大家这个法，实在是用心良苦的，真的是希望我们这个族群能够长久地和谐运作下去，而且懂得运作，因为一个族群一个团体必然有它不圆满的地方，一个家庭一个人群，甚至两个人在一起就有不圆满的地方，大家不容易相应就会出问题。可是如果我们都懂得处理，有这个法的智慧去处理，这个问题就不会存在。我们要有智慧去处理，去化解，去提升，去改造。所以，才要讲这个。

名词虽然是领导学，但实在是牵涉到生活的每一个层次，每一个领域，包括你看呼吸的智慧，包括你的禅修，因为它跟禅修也息息相关，为什么呢？自然界的法则，你越懂得自然界的法则，你越懂得运作，你越懂得把这个力量活出来，在每一个层面。而且另一点是，最初这个想法是，未来会有其他人走进来，大家会各有各的思维，各有各的想法，那么大家的运作是否有共同的立足点呢？常常我们看到一群人没有一个共识的时候，各有各的坚持，可是谁都不知道佛陀讲的是什么。如果我们很清楚地确定佛陀教的是这样的、佛陀的立足点是这样的、佛陀的活动共同团结的基础是这样的，那么我们大家就走到了同一个共识的基础上，那么不认同的也不适合走进来，在同一个立足点上统一运作的一个团体，它就会有一种很大的力量，团结就是大家很容易就能办到的事，和谐是可以实现的一件事情，不是那么难的。所以我们要懂，也基于这个原因，讲述法的领导学是一个很重要的活动，特别是对所有的理事人员，和未来的准理事，特别是服务人员，都应该想办法抽空继续参与这个活动，那么如果不是理事，而你想更多地了解这方面的知识、学问，懂得这方面的法，那么它肯定对你的生活，或者是你的事业会有帮助的，所以鼓励大家这次来参加就是这个原因，因为这是让我们大家，都能更了解佛陀所教的法的一个机会，与此同时，我们就有了一个共同的立足点，让我们的团体，在未来的也有一个很好的相处的、互相相应的基础。

（众）Sādhu! Sādhu! Sādhu!

萨度！萨度！萨度！

F091206 领导真正的内涵

今天我们在这里开始每个星期天的一系列课程，这课程叫法的领导学，为什么要谈领导学呢？为什么要研究领导学呢？这是有缘起的。它的缘起就在于我们看到一个问题：从小族群到大族群，一个宗教，一个国家，只要人一多，聚集在一起搞活动或一起生活，就会带来很多互相的伤害和打击，甚至是国家的混乱。

这是因为人们不懂集体的运作而出现的种种苦痛，种种的挣扎，种种的没有效率和浪费。就在这一切浪费、挣扎、混乱和没有效率里，我们看到了导致这一切的一个很重要的因素：就是不懂得领导和被领导，即不懂得领导和怎么顺应、配合领导。

为什么会有这种情形出现呢？因为大家都不知道如何才能给人们带来最好的利益和真惠。每个人都希望给自己的生命带来最好的结果，这是所有人内心的期望。大家都不想要苦，只想要快乐，这是天生的本能。其实就凭这个本能，就可以将全部人聚在一起，共同达到最好的结果。虽然这个因素一直都存在，可是为什么世世代代以来，人世间的问题一直没完？明明每个人都希望快乐而不要痛苦的愿望，实在是可以让全世界的人团结起来，合作起来的因素。可也是同样的因素，造成世间无限的痛苦，也可以说痛苦来自这个因素。不过让人们都能达到快乐目的的潜在因素，也是这个。那到底差错出在哪里呢？就在大家都不懂自然界的一些法则。

特别是牵涉到领导跟被领导的法则，因为大家不懂，就变成想领导的领导得很糟糕，被领导的也制造了一大群的混乱，领导人达不到目的，被领导的也达不到目的。原因就出在大家都不懂，只有很多人懂，这个世界的问题才能一步一步地解决。如果大家都懂，就可以让每一个人的心愿都得到满足，其实本来就不会有互相抵触的心愿。但为了让人们懂得如何使自己的心愿跟他人的心愿相符合和相应，以期达到各自和共同的目的，就以这个目的为缘起，我们讲解法的领导学。

首先让我们看什么是领导？领导的定义是什么？是不是就是很单纯地做领袖？做每个人的头？那是领导吗？如果说做大家的首领，做头的就是领导，你看那些君主立宪制国家的君主们没有实权，也没带给大家什么，只是一个形象的王摆在那边，他扮演了领导的角色吗？没有太大的领导作用和角色;另一种领导就是随顺一大群人，只看潮流，潮流讲这番话，他就跟着讲这番话，然后得到大家的共鸣。等下潮流改变了，他也跟着潮流改变，也得到大家的共鸣，他很会取巧，走在潮流的前头，那个是领导吗？或者是那种用强权压迫的领导，像武则天、希特勒这样，把对手杀尽，把抗议者杀尽，然后留下来的就是一批应声虫。当自己犯错时没有人可以纠正，也没有人敢纠正，错了几十年，付出

劳力和心血所做的一切都要被推翻，那算领导吗？这不是我们要讲的领导学，充其量也只是如何做个头头，不是我们今天所要涵盖的法的领导学。

我给大家分享领导的真义，然后我们再谈如法。我们要看领导的水平，从哪方面看？通常通过一个现实的例子，我们就很容易看到法的运作，不然凭空想象，是很艰难的。那我们看世间什么样的领导最殊胜呢？最殊胜的领导实在是佛陀的领导。佛法的历史流传了两千五百年，那么多人得到解脱，跳出苦海。从来没有发生过以宗教为名义的战争和大屠杀，总是默默地在世间流传着，发挥他的作用。今天他的法还在流传，人们还在奉行着他的教育，带给人们最多利益的就是佛陀的领导。可是你就觉得很神奇，它没有一个中央机制的运作，没有领导，却已经领导了世间。多少人因为佛陀而受到启发，改变了生命；多少人因为佛陀而看到了希望；多少人因为佛陀而从困境中走出，累积了很多提升生命的善因。今天我们这样来看，你就会明白真正好的领导是带领一个人或者一群人去得到真正的惠益，真正的宝。你们要记得什么叫真惠，实惠的惠，真实的真。有它，世间有真惠；没有它，世间难得真惠。那么这种领导有一个很大的特点：领导人或领导的族群，或者领导的法，能够让每一个接触到这个领导因缘的人、族群和团体，得到更好的提升和发挥。就人的因素来说每一个遇到这种领导因缘的人，他内在的潜质可以发挥得更好。因为好的领导能够让别的因缘，别的人发挥得更好。那种打压、排挤、屠杀所有逆自己，只留下完全顺自己的的人，还谈不上是领导，那实在不是领导，他只是个头头。

真正对的领导就像佛陀，你看佛陀的殊胜在这里：他入灭后，经过了 2500 年世间还是有很多人忠心耿耿，很忠实地跟随着他的教义。他人已不再领导了，身已不在那里，可是他的力量还一直在延续着，延续了几千年。到底是什么样的力量产生这样巨大的作用呢？这就是法的力量。

中国人的易经哲学里，你读易经的乾卦，乾卦有一个特别的爻，在易经 64 卦里面每一个卦有六个爻，一横一横那种，乾卦多一个爻，超出，那叫上九。“群龙无首，吉。”这个你们不需要懂。我们看群龙无首就好，一般人想象群龙无首就是没有领袖，怎么会吉呢？以前我们看的时候，也看不懂。后来发现原来佛陀的领导学就是达到了那种超凡的境界。当提婆达多向佛陀说：佛陀，你已经疲倦了吧？你让位吧，好好地休息，我来做佛。佛陀说：不可能，僧团的领导权，我连舍利佛尊者和目犍连尊者都不委托。意思就是说你没份了。从那时起就奠定了佛陀不会立一个接班人。佛入灭以前总是对阿难尊者说：以法为依归，僧团要依律来守戒，法就是我们的导师，戒律就是我们的导师。就是从佛陀时代开始，法的领导学的概念就已经开始。佛陀的领导实在就是法的领导，他没有立一个人作为什么教皇或绝对的权威来带领。就是这样依着法，僧团才得以一直延续。让我们研究一下它神奇的力量。

好的领导或者领导因缘，他必须能够让每一个接触到它的人，潜质得以发挥得更好。这样他就会自然、很忠心地追随这个领导。那么在佛陀的教法里，这个潜质是什么？就是离苦得乐的潜质，就是离苦的可能性，开发戒定慧的可

能性。佛陀留下来的的领导因缘，也是僧团的领导因缘，让世间众生因亲近了这个领导因缘，生命得以改变和提升而活得更好。

当我们在讲领导学时有些人可能会想，领导学应该是不可说的，为什么呢？因为你说了，人家跟你一起时，你要做领导，谁来做随从？最好是不要讲出去，你们都不懂，只有我懂，那就我领导好了，不会有竞争者，永远不会被取代，不是这样的。如果有人带着这样的概念来看待领导的话，他不会懂得领导。因为一开始他就犯了领导的大忌。我们讲法的领导学，就是要带领大家一起达到真惠，那么这个领导人或者领导因缘，他必须能够看到自己的利益跟全体的利益没有抵触，也不会抵触。如果他看不到这一点，就很难领导，在领导过程中就会有无限的挣扎。因为我的利害关系跟你的利害关系相冲突。这个是领导智慧不完整，才会有的想法。当一个人的领导智慧完整时，他的领导一定会符合自然界的规则。因为符合自然界的规则，就没有所谓的你的利害跟我的利害相冲突，不会。会的是人们思想上的局限，领导学最难就是这一点，看不破这一点，谈不上法的领导学，谈不上发挥出法的领导学。到了某一个程度他绝对会有极限，就会有你的利害跟我的利害相冲突。所以当我们研究法的领导学时，要看到这一点，要在知见上来一个彻底的根本性的转变。他必须懂得法，懂得什么是自然界的法则。不懂自然界的法则，是不可能从这个思想的死角里跳出来的。

往后我们继续讲法的领导这方面的法。也许你会读到世俗上很多领导学的书籍，教导种种的领导策略和手段。如果说领导是手段，那最好是秘密。因为你告诉人家做什么，人家知道了就防着你，有这种戒心和防范实在是有利害冲突为前提。真正的领导学，它必须跳出利害冲突的框框。你去看《本生经》中佛陀行菩萨道的故事和佛陀一辈子的领导经历，你会发现佛陀的领导学其实可以归纳成四个字。懂得那四个字，所有的领导学知识都具备了。那四个字就是“依法如实”而已。平平常常，没有什么特别。可是千万种领导艺术、力量和效果，就从这四个字开始。

依法，就是依靠自然界的法则；如实，就是世间的因缘，这些因缘都是跟着自然界的法则而走的。所以一开始就要知道什么是自然界的法则，然后再看眼前有的因缘是什么？让这个因缘顺着自然界的法则，配合自然界的法则，这就叫依法如实。依法如实的领导，依法如实的运作是最有效率的，它得到的答案和结果是最好的，再好就没有了。如果一个领导人或一个领导因缘，能够让全体达到这个结果就是最好的领导了。若再随便动一下，它的整体效果、长远效果、宏观效果和微观效果都会变差，那就不是最好的领导了。领导的难处就在这里，因为它牵涉到领导的智慧和一个领导因缘对法、对因缘的掌握。你们注意，为什么我说领导因缘而不说一个领导人呢？因为某个领导人，可以是领导因缘的一个部分或者某个时间段的一部分。这就是我避免用领导人这个词而讲领导因缘的原因。

比如一个领导人很有智慧，很有才干，很有魅力，样样都好。可是如果有

一天他喝醉了，迷惑了，他还可以是领导人吗？我说领导因缘不同，是因为领导因缘是刹那刹那变化的。今天在这个人身上领导因缘是如此；可是如果他醉了，这个领导因缘就不应该在一个醉人身上，应该转入他的助手，第二领导或者是群体，总之就是那个时刻最有能力把所有因缘条件发挥最好的因缘就称他为领导因缘。在领导因缘上来说，只是领导人扮演着一种很大的作用这样而已。如果我们坚持领导人永远都是领导人，那我们就堕入了违反自然界法则的一种思维，叫做常见，常见就是永恒不变的那种想法。当我们看领导因缘的时候，我们是讲因缘，现在是这样，下一次又是那样。所以要知道当我们讲依法如实时，也是最重要的根本领导艺术，领导的内涵其实也就是这四个字。

想要懂得什么是法，什么是缘。那什么是法呢？什么是我们所讲的自然界的法则呢？要知道当我们讲领导时一定牵涉到众生，不会是一个无情世界领导无情世界，这个谈不上是领导，没有所谓的高山领导大海，或者说是大海领导小河，那是自然界显现无情世界的一种现象。当我们讲领导时牵涉到众生的灵性，他有知道的能力，思考的能力，判断的能力，选择的能力，带动的能力和被带动的能力，才谈得谈得上领导，不然就没有领导这回事，我们要讲的是活生生的生命的领导。

那么在法的领导学里，我们要明白运作和主宰着这些这活生生生命的根本法则，那主宰着众多生命能量和条件的力量是什么呢？一个最重大的法则，完完全全没有人逃脱出来的，包括佛陀，就是因果法则。我们看佛陀的生命也逃不出因果的。你看他过去在行菩萨道时，还没有成佛之前所做的一切，所留下那些业的能量，到临终时他都还要承受。只是说当他成佛后，因为断除了无明爱取，没有愚痴，无明就是愚痴；没有贪爱；没有执取，执取就是很强的贪爱，重复性的贪爱。不再有五蕴的结生了。所以很自然地，他所做的一切善恶行不会带来果报了。所以佛、辟支佛、阿罗汉他们的生命都在因果法则里。那我们就问谁的生命能够跳出这个因果法则呢？你会得到一个结论：佛没有，无色界的梵天神没有，欲界天的天神没有，苦界的众生也没有，没有一个众生离得开因果法则。这个很重要。当我们明白这些时，因果法则实在是最重要的。若我们不了解它，就根本不懂得如何生存得更好，不可能懂得，可能有时能碰巧到，但不会有智慧地去运作。要有智慧地运作，一定要懂得因果法则。因为没有人能离开它而运作，一切生灭因缘都在这个因果法则里。除非不生不灭的涅槃不在这个限制里，那就不用谈了。只要还是生灭的因缘，它就按因果法则运作。

那我们现在特别讲因果法则在有情世界的运作。有情就是有生命的、会思考的众生，像人、小蚂蚁、小昆虫等这些有知道能力的，叫做有情。不像麦克风，他不会知道什么东西，没有知道能力的，这种是无情世界。懂得有情世间里运作的因果法则是非常重要的，违背了它，怎么谈得上给众生带来真惠呢？因为这个最重要的法则在每一个众生的生命里运作着，所以如果我们希望给众生带来真惠，真惠就是好的、快乐的结果，那任何一个领导因缘一定要懂因果法则。

那好的、快乐的结果，你一定要知道它的因是什么？你不知道它的因是什么，就不会带来好的结果。所以这是每一个想要帮助别人、提升别人真正发挥领导因缘作用的人不能不懂的。他若不懂，当了头头，带着一大群人走进一条死巷，他就没有达到法的领导学的作用。因为我们一开始定义法的领导学，必须是最终能给被领导对象带来最大的、最真实、可靠和安稳的利益，叫做真惠。

所以一个很重要的法则，在领导方面就是要了解因果，而且这个因果的掌握，必须跨越时空，不受一个狭窄的时间和空间的限制。若受到狭窄的空间限制，人们也许就会这么想：现在我去抢人家的，然后再来分给我的属下，那真惠了吧？看起来是真惠了。你看有些很有带领才干的强盗，带领大家一起去抢，抢了过后，好处分给大家。他只看到在眼前这个空间里，这群人我利益了他，他没有想到在另一个空间里另一群人被伤害，或者说他不理会这个伤害，这是第一点。第二点是他受时间的限制。他只看到在这个时间点他所领导的人，一起去打抢的人得到了好处。可是他没能跨越时间的限制，看到这些人都因为他而造恶业，未来这个恶业成熟时，大家所要受的苦，他不愿意看到。所以他看到的因果就只是看眼前我抢到的利益，这不是真正的因果。真正的因果是要能够看到真真实实的因果关系，即什么样的业带来怎么样的果；如果只是眼前得利，最终得到付出惨痛代价的果，那怎么是因果法则呢？

所以要看清因果法则，必须要有跨越时空的知见能力。知见和智慧不能是狭窄的、短浅的，必须是广阔，渊远的，那样才是真正的智慧，才是真正懂得因果。原则上它必须有观照过去，现在和未来三世因缘的能力。每个人在观照过去世、现在世、未来世的能力上是有差别的。有些人能够看到自己的，看不到其他人的；再远一点的，即使是外在的，模模糊糊不能够很确定；也有些人能力很殊胜，他可以很确定、很准确地看到更广的一系列大的因缘的演变。只有佛陀是有绝对的、全面的知见的，一系列大大小小的因缘都能看到，丝毫不漏，清清楚楚。如果没有能力达到这个知见？那怎么办？那我们就要看，当时领导因缘的智慧最高点在哪里？如果不在自己身上，在另一个身上，那真正懂得领导学的人，希望给整体带来真惠的人会如实认真看清这一点。当能够有勇气和真心看清这一点时，他其实就是给自己种下了另一个领导的种子。因为他有能力看到另一个人具备更多的领导因缘，这就是他的领导智慧、领导能力和对法的掌握和对因缘掌握的体现，真正有领导智慧的人必须不能掉进自己的私心里。

这里我们讲到领导的法的另一个层面就是：真正的领导是在运作那个因缘，要能够把因缘运作到最好，不能有私心的。你知道私心是什么？私心是不讲道理的，他只是要一个虚幻的自我感受得到满足，不管整体结果是如何的。所以一旦一个人堕入私心，他怎么能够给整体带来真惠呢？他在意的是自己的感受---我好受不好受，你讨好了我，你没有讨好我。因为私心在作用，他不可能做领导的运作，它大大地杀伤和阻碍了智慧的发挥、知见的清明和心量的广阔，阻碍了一切善法的力量。那么一旦一个人、一群人或一个领导因缘的善法

被破坏了，阻碍了和约束了，就不能够好好地发挥领导的效率和作用。所以，领导最大的一个顾忌就是私心。因为有私心就会有种种不合理的感受，他让人家看不清他的运作方向和目的。你看世间多少领导人为了满足于自己的感受，不惜劳师动众甚至牺牲千万人的生命只为满足自己的私心。

如果一个人的领导只是建立在私心欲望和感受得到满足，不管别人的死活，快乐不快乐，有没有得到真惠。当私心跟群体的真惠冲突时，他牺牲群体的真惠来满足自己的私心，那你想这个人的领导会有怎么样的结果呢？从因果法则来看，你根本不需要去问那个结果是什么？好命的人两下子就给人家揭穿，被拉下台，恶业造少一点；不好命的，成功时间比较久的，会造下更多的恶业；命运更糟的就是到死人家还杀不了他，也不会被判刑，好像没有什么问题就死去，恶业造了一辈子，几十年过后所成立的制度，所建立的虚假的领导运作机制被摧毁。这种人是最倒霉的啦，为什么呢？他造的恶业最严重。

历史上这样的人物是有的，不讲你们也应该知道。他们摧毁了很多宗教、哲学、道德后，领导人一死去，那些用暴力维持延续了五、六十年的政治体制就再也维持不下去了，最后就只有垮台。这种能够维持几十年的错误领导所带来的伤害，无论是对领导人自己，还是对别人，都是最不幸的。因为造的恶业最深重。快快被拉下马的，反而实在是好命人。因为早一点被拉下台，就早一点停止造恶。

那么因果法则和无我很重要。如果我们以无我的心看因果，看因缘就会看得更清楚。因为无私的心是清明的，看东西，想东西，做判断都能很清明。所以这就是本钱。这也实在是世间智慧的根本。佛陀在《转法轮经》里讲灭苦的奥秘，实在就一句话：yata Buddhanana dasana，---如实知见。只要能够如实看清真相，就能灭苦的，这实在是智慧的窍门。我们要开发智慧就要能清清楚楚地看清真相，而其他种种的方法都是为了这个而有的，比如培养初禅、二禅、三禅、四禅的定力，观照这，观照那的观禅，做跳禅修神通等等，最终要开发的能力就是让人们如实知见世间的真相，因缘的真相是如何就是如何，你都能清清楚楚知道的。那么能最大破坏这种能力的就是私心，一有私心，我们就很难如实知见，看东西就不清了。即使有很多的能力，到头来那些能力却成了自己欺骗自己的因缘条件。所以这个很重要。

无我也讲因缘，诸法因缘生，诸法因缘灭，因缘是从比较广的层面来讲因果。

一个领导人或者领导因缘不能够迷糊，要很清楚知道地是什么是真惠，即真正的利益。如果一个领导人连什么是真惠都搞不清，那非常危险的。他可以很卖力，很有才干，很有力量地带领大家冲向某个方向，到头来才发现那个方向根本不是我要的，也不是大家要的，也没有什么好处，那就很糟糕。当不懂自然界的法则，不知道什么是真惠的时候，最终大家都不择手段，自己伤害自己，种下了许许多多的苦因。什么叫做不择手段？不择手段就是不管那个手段带来多少的伤害，我就是要那个结果。行善还好，造恶就完了，那个恶业一定逃不了的。所以一个领导人一定要有很清楚的目的明觉，这个真惠是什么？定

义要搞清楚。不然就只是让潮流推着他走向一个领导位置，可是他不知道他要的是什么？也不知道大家需要的是什么？很多领导人尤其是美国现在搞民意测验，想知道人们要的是什么，那没错。可是他们不问人们真正需要的是什么？人们想要的和人们需要的是两回事，也可以是一回事。这一定要分清楚，

你看你们的孩子就好，他要的是什么？他要的是糖果，是天天从早玩到晚的玩乐，最好不要读书。可是他需要的是什么？他需要的是生活的能力，生存的能力。如果他生存的能力没有随着他们一年一年的成长而跟上，他就会慢慢禁不起年龄的成长所面对的考验。当他开始要独自承担责任和义务时，如果他的能力没有跟上来，那就麻烦了。

那么大多数家庭把这种能力只看成是考试，学业，没错，那也是其中一种生存的能力。可是被他们严重忽略的那种生存能力就是孩子们的心有没有力量？有没有智慧？有没有慈悲？他理性的智慧有多少？他的感性智慧，感性的能力有多健康等？

所以作为领导人或领导的因缘他必须知道人们需要的是什么？人们要的是什么？当这两者相抵触时，即人们需要的不是他想要的，好的领导人会做什么？不好的领导人会做什么？不好的领导人或者是首领或者是头头，他是顺着大家想要的走，你想要我就给你，你欢喜了就支持我。好的领导人，就像佛陀，领导那迷惑错误的族群走向真正的光明，让他们扭转自己想要的，走向自己真正需要的，这就是领导人的任务了。

所以第一件事就是要明白什么是真惠？什么是能真正能够带给大家好处的？接下来才是如何依法如实地发挥出领导的智慧和能力，这个非常重要。不然就是空白的忙人，你也忙，我也忙，大家一起忙，忙了一轮，走到路的尽头还是空白，大家都不知道带领和被带领到哪里？只要众生有智慧，其实人们想要的和需要的本来是没有抵触的，也不需要有抵触的。因为众生想要的是快乐，不是痛苦，这本身就没有错，这本身也是他们所需要的，也没有错。从最根本的要离苦得乐来讲，你说他是需要对，你说是他想要的一种欲望，也对。所以从这方面讲想要的和需要的就没有矛盾，没有冲突。可是因为人们的知见不同，他要快乐，他不要痛苦，但是他错误地以为排除了一个不是因素的因素，就会不再痛苦。比如说把敌人杀掉，他就不再痛苦。那他在迷惑之中得到的结论与其他人在迷惑中得到的结论相冲突，他要把敌人杀掉，那个敌人当然不愿意被杀，冲突和斗争就是这样来的。如果他知道他的快乐不是来自把敌人杀掉，而在于把自己内心的嗔恨杀掉，破灭那个嗔火，他就会离苦得乐了。对方那个敌人，也少了一个斗争的对象，也会离苦得乐，直接或间接的被影响，这样怎么会有冲突呢？冲突在于人们错误地了知什么可让自己得到快乐？什么可让自己不再痛苦？

错误就在于领导人搞不清怎样给自己所领导的人得到快乐，不再痛苦。在这样的情形之下，苦就没完没了。所以这几样东西是基础，我们要从根本上掌握。

如果一个领导因缘一直带给被领导因缘真惠，就会产生一种结果：就像佛

陀留给我们的结果，大家都会心甘情愿地跟随他。因为他的出现，我们的生命得到了提升，有快乐没有痛苦；没有他的出现，我们都生活在一片黑暗中。很自然它就起领导的作用。今天佛也没坐在这里给你们膜拜，只是建造了塑像，希望用塑像的方式来提醒自己而已。可是他的法的力量却一直流传在我们每一个人的心里，这就是法的领导学了。它的领导作用来自法，来自法带给我们的真惠。因为我们得到了真惠，我们心甘情愿走下去。也就是这个真惠能够让我们,在没有一个教主或者是教皇的领导之下继续地忠心地走佛陀所留下来的道路。

“群龙无首，吉”非常巧妙。表面看是无首，其实并不是真的无首，那个首领或领导因缘就是法，而不是一个个人。

讲到领导的智慧、才干和条件，他牵涉到我们如实知见的能力。领导学出现一个很普遍的问题：有些人说他很如实地看事情，另一个人说他也很如实地看事情，就是这两个真心人，聪明人、好心人在做领导时却带给人们痛苦。这种情形在领导的领域里常常出现。这个问题又要如何解决呢？这个问题最难解决。因为大家都是好人，好人跟坏人之间的问题还蛮好处理，坏人一看蛮明显的，好处理。可是好人跟好人之间出现的问题最难处理，为什么呢？知见的缺陷，怎么样的知见才能够圆满而全面？一个好人可以从微观的角度来看，微观就是可以在小细节和小事上看得很细微、很清楚，这个不好不好？另一个人好心人从宏观的角度来看，宏观就是整体观。一个好心人可以很短见地只看眼前好处，而另一个好心人有远见，有长远观，那这两个想法差别就很大了。很简单你看教育孩子就好，一个孩子哭着要得到宠爱，要得到他要的东西时，从微观的角度来讲你看她哭得真可怜，在地上打滚挣扎，你顺他一下，他就开心了，你也开心嘛。好心吗？好心，那是微观的好心，但最终会伤害他的心。宏观的好心则不同，今天这样做一次，明天又做一次，他就习惯了以为错误的方法会达到目的。世间最危险的一件事就是以错误的方法来达到一个人想要的，当然不是最终目的，只是眼前目的。比如打抢成功了，又没有被抓，这是最大的伤害。打枪早点被抓是好事，不被抓才是坏事。有远见、宏观或微观、短见地看问题带来的后果是很不一样的。一个好心的领导人，他只看一个人，这个人例外，顺他一点，可是这样子搞一搞会给整体带来什么影响呢？什么东西可以例外，什么东西不可以例外应需要充分考虑。这个牵涉到业的运作。理论上领导好像很简单，但在实际运作时牵涉到如实知见的能力。如实知见的能力不同，他得到的结果可以有很大的不同。你说我是慈悲的，我是好心的，可是你只考虑对一个人的慈悲和好心喽，你没有考虑它对整体所带来的效果。到头来他领导的整体效果是最糟糕的，也最差的。所以因为这种领导学上的问题，我们才发现好心人带来了一片混乱这种问题。领导的领域里我们要处理的就是这个。我们要领导学所要达到的目的，就是要让所有好心人都懂得这个集体运作的法则，叫做领导学。领导学涵盖两个层面：领导和被领导。为什么呢？有一些人可能说我只要学领导就好，为什么要学被人家领导呢？我要揭开它的秘密，在因果法则上来说不懂得被领导的人当他领导的时候，就不会有多少人懂得被他

领导。当没有人懂得被他领导，他又要领导，那他肯定是以私心为动机。如果不是以私心为动机，他应该放弃领导。以私心为动机的领导是一个问题上又加了一个问题：就是别人不被自己领导，不愿意被自己领导，自己硬要领导，私心加上强求，就会不择手段，种种的手段就要出来了。因缘不具足，要谋求结果，种种的痛苦就会出现，就会取巧，就会出花样。就好像给母牛打荷尔蒙让它产多一点牛奶一样，结果喝了那些牛奶的人会有问题的。因缘不具足，所创造出来的东西，最后要付出惨痛的代价，整个时代要走向败坏的。所以真正探索领导的奥妙，不能不探索被领导的奥妙，懂得被领导，在因果上实在是走向领导的因缘。

这是很重要的一点，回头来就是四个字：依法如实。那我们要如何依法如实？往后我们会更细地讲怎么运作。当全部人都来学习依法如实时，领导学所带来的好处就是全体所得到的好处，每一个人的真惠都互相衔接在一起，没有冲突。这是一个很大的课题。在接下来的领导课程里，我们会一步一步深入研究佛陀在这方面的运作，佛陀已体现出了榜样给我们看，佛陀跟菩萨在这方面都有很杰出的表现。今天的讲座就到这里。我们一起回向。

F091213 实力领导

在我 17 岁那年，我看过这么一句话，那句话就是："Only those who can see the invisible can do the impossible——唯有那些能够看到看不到的东西的人，才能够完成不可能的事情"。

今天，我们进入领导、法的领导这个课题。

今天课题是：法的领导实力。在还没有进入正题以前，我们温习一下上个星期所讲过的：基本上好的领导就是要了解因果、把握所有的因缘、依法如实、做最有效率的运作。让领导的目标带来最好的真惠和真实的利益。那么这个利益可以是给被领导的对象，或者是整个领导和被领导的人群所要朝往的目标和理想。

那么一个领导，我们不讲领导人，讲领导因缘。因为领导条件和那个因缘未必永远掌握在一个人的手里，除了佛陀以外，一般人们所掌握的领导因缘只是某一个时刻。当一个领导人喝醉的时候，迷惑的时候，就在他醉的当下，他并不具备领导因缘，他最多还是掌握实权，只是他已经不具备领导的能力和力量了。所以我们讲的是: "领导因缘"。那么，好的领导必须能够让每一个被领导的人都发挥得更好，就是说没有这个领导因缘，大家的发挥和成就不会那么好; 但有了这个领导因缘，大家的成就、得到的好处会更多，大家的能力会得到更好的开发，那么这个领导才是有价值的领导。不然也只是走在前头，掌控别人，但并不具备领导的意义。

所以当我们讲领导的时候 ：依法如实。基本上领导的技巧就这四个字而已："依法如实"。 如何依法? 如何如实？如实，就是要去配合所有的因缘；法是法，自然界的法则，所有整个领导的重点就在这里。依法如实，那如何去依法如实呢？法——领导人能不能看清自然界的法则是什么，如果他看不清自然界的法则，那就很糟糕。比如说：有些领导人他以为可以用暴力，依着全部的人，不管勤劳的、懒惰的、有福报的、没福报的、有智慧的、没智慧的，得到一样的对待。这种暴力、强制力，对待全部人都一样，平等。那么就出现一个问题：他不符合自然界的现象。

因为因果法则在世间没有人能逃得了，因果法则一直都在运作。没有因的，你要给他果；有因的，你不要他的果成熟。他就是抵触了这个自然界法的运作。结果他就出现很怪异的现象，科学家去耕田，懒惰的人吃大锅饭，结果这种情形一出现的时候，他能够维持这种现象多久呢？不符合自然界的规则，不管你出了多么大的力量，这种违背自然界的东西，他就没有效率。结果大家一起贫穷，一起困苦的时候，这个领导最终还是会失败。

因为他不符合自然界的规则，每一个众生是自己业的主人，他造的业，你不要他受苦，要一笔勾销，怎么可能呢？他还是要担当的。所以当领导的人或

者领导的因缘，他看不到这自然界的规则，然后违背了自然界的法则，抵触了世间强大的因缘。别人善业要成熟，他不给它成熟；要富裕的，他不给他富裕；要贫穷的，他又要发一些东西给他，不给他贫穷。结果就会出现一种没有效率的社会制度。当一个社会制度长久没有效率的时候，他就会很成问题。

那另一个极端是：没有那么好的、那么大的承担力的。可是因为取巧的手段，他得到了很多很多的财富，得到了很多很多的好处。那么，辛辛苦苦劳作的人群，他没有得到。结果会出现什么问题呢？因为他不如实、不符合大家应得的：应有的因和应得的果，应该实现和应该产生的果，他没有产生。结果会怎么样呢？也会产生一种社会问题：动乱、苦难、反抗。

因为它不如实，所以依法如实实在是领导的要诀。就是多少因缘多少事。那么好的领导，基本上就是有能力让因果关系明显化。那么这个依法如实是接下来领导课程里头所涵盖的，大家只要记得这个。

我们再继续讨论下去的时候，你就会看到依法如实如何在各个层面上的运用。那么回来讲到今天的重点就是：实力领导。

法的领导实力是什么？我们做事情，尤其是在做重大的事情。没有实力，没有真实的力量，我们要去做肯定非常地艰苦。我们要拿我们承担不起的东西，我们就拿不起。我们去做我们没有准备，也没有能力去做的事情，我们准会出事。那比不做还糟糕。所以实力领导很重要。处在领导的因缘，他必须具备那个领导的实力，他才可以去领导。他可以是一个人也可以是一群人。为什么要有实力呢？因为自然界的因果法则：多少因缘，多少事。有因缘才可以有的，没有因缘就不能够有的。那么领导的实力就是领导的重大因缘。我们看看世间，没有实力，领导的结果是什么？我们才会看到，实力领导的重要。那在这里我们免不了要谈一些世间的、世俗的领导个案。你看刘邦跟项羽为敌，后来把项羽消除，在中国当上了皇帝。那么他领导下的是人才济济，其中有韩信、有张良、有萧何、有陈平，这么多有才干的属下。他自己讲的：论打仗，出计谋，他不如韩信张良；论管理国家、经济各方面他不如萧何，他全部都不如他手下。可是他能够用他们，所以他说他能够当他们的首领。

在当时那就是他的实力，可是除了会用人以外，除了眼睛很锐利会看人才，懂得把人家放在对的位置上，当然这是领导才干很重要的一个因素。

只是因为他自己没有其他的实力，他就慌，等江山打下来的时候，他还是害怕。害怕他的手下太强，用他们的时候，他需要他们，现在不用他们的时候，不需要了。国家打下来了，怕他的手下太强，有一天会随时推翻他。结果一直都活在战战兢兢当中，要消除这个，要消除那个，结果一个一个死在他的刀下。没有实力的领袖，当他当上那个领导位置以后，他也慌，他也当不稳。做皇帝了还是战袍不离身，好像随时准备上战场，随时准备打仗，所以这种就是欠缺实力的领导带来的一种情形。为了要坐稳，他硬要做，硬要坚持，就算他做到了这辈子到死一直当皇帝，最终没有被推翻。可是因为他要做一个自己做不了的位置又不允许自己被推翻，自己能力又不足，造了很多的恶业，这是非常可

怕的。

世间很多痛苦的领导人、领袖，都是这个问题。条件不具足，他要做，他就很苦。偏偏做领导的因缘不足，他又要做领导，他就苦。

那我们看我们的菩萨，几乎有很多时候，他都不去做皇帝、做国王，当然也有造业的时候，他知道可怕，所以他也不会去做。

可是当他真的坐上国王的时候，通常他的力量很强。不然就是转轮圣王，转轮圣王是因已经具备了的。他不需要跟人家争。谁也不能跟他争。你怎么跟转轮圣王争？他会飞，不只是他会飞，他的大象会飞，他的马儿会飞。那你就想了，他有一个轮宝，他走到哪里，那个轮飞到哪里。所以这种奇迹性的能力，超凡的善业，根本没有人可以跟他比。所以当他做起王的时候，他走到哪里，人家都俯首称臣。不用打的，他会飞的，你怎么跟他打？所以全世界都会自然地以他为首领。这是转轮圣王。因已经完全具备了，他才做王。

当他的因不是完全具备的时候，他怎么办呢？我们看有一次，如果没说错，在菩萨道的时候，名字叫玛喜拉王，他完全以仁政来度众生和管理国家。虽然下面很多战士，可是他不动兵，他不杀害。他完全用仁义来领导这个国家，可当邻国打过来的时候，他也不要打，他不要造这个恶业。他守住他的法，对他来说，他的法比他的王位要重要。何必为了我一个人做王，让人们流血呢，让人们死呢。所以你看他的那种美德已经强到他宁可牺牲自己，没有底线，结果他被绑起来了，（有好几次这样的经历，不是一次，在菩萨道的时候）被抢了皇后，但是他不需要有任何人为他流血。被绑到到监狱里面去，他就继续对来侵犯自己的国王散播慈心。他真的是没有底线，他真的这样被绑起来了，被这样对待了，他也不是说我一定要感化得到你。那能不能感化，也没有关系。真的被抢了，国家被抢了，他也不在乎。皇后被夺去了，他也不在乎。就是法不能够失去，内心的法不能失去，所以他坚持到那个阶段。就在那个监狱里面，他成就了他的法，他浮起来。

就在那个时候那个国王心很焦虑，无限地焦虑，很痛苦。他就想：为什么我会这么苦？我打赢了，为什么还会这么苦呢？旁边就有人跟他讲:你侵犯了一个很有仁义、很有美德的国王。他这样善良，你这样恶待他。你的恶业太重了，你承担不起。他就说：“哦，好，那我就去看看他”，他就快快地去监狱里面看他。他一看，这个国王竟然还浮在空中，他竟然非常地快乐，非常地明亮，他就问他：“你已经是一个阶下囚了，这么苦了，你为什么还活着那么明亮，那么好呢？”他说：“因为这个世间不如意的事情发生，我们只能忍耐。我们起烦恼又有什么作用呢？”然后那个国王后来向他请求忏悔。他讲：“你是这么好的，你回来做国王吧！如果你的国家将来哪里有叛乱，边疆哪里有叛乱，我来给你处理，你不需要处理。”

我们的转轮圣王也是，一世一世，当他做转轮圣王时，他有一个很得力的助手，替他管理国家，他根本不需要管。他只是凭他的美德，就是大家的首领。所以那种是：实力领导，真得是实力到了超强，完全没有人跟他相比的时候，

他很安然地坐在那个位置上。这是我们讲的实力领导。

到了这个时代，有些人看来，好像现在已经不可能了。可是我还要做领导，怎么办？只能够出手段了。因为世间的人讲领导学，他有一个底线，他的底线是我还需要做领导，我不可以让比我更有领导才干的人来领导，所以这个是领导的底线。我们要讲得是没有底线的实力。你看我们的菩萨在过去，Khanti-vadi（忍辱仙人）那一世的时候，他是怎么样的？他讲他修忍辱，国王问他："你修什么？"他说："我修忍辱"，"好，忍吧，把你耳朵切下来"。"你修什么？""忍辱不在我的耳朵里，我修忍辱"。"把你的鼻子切下来，你修什么？""我修忍辱，忍辱不在我的鼻子里；切断手和脚，忍辱不在我的手脚里"。结果到死他还守着他的美德。他可以那一辈子没做领导，也没成就什么，就是被杀了。只是他累积了那种功德，那种法的功德，法的实力。那种波罗蜜，忍辱波罗蜜，让他最终成佛。

所以成佛的领导实力不是在每一次累积实力的过程中都成就的，可是每一次的法他都成就。他不是每一次都成就领导，而是每一次都成就法。

这个我们要看清楚，所以要掌握这个法的实力，领导的实力，他不能够有底线，一有底线，那个底线暴露的时候，那个法就被推翻了，不能够达到效果。这就是为什么当他们讲非暴力的时候。这个只有像马哈马.甘地，这样的领导人才可以成功地发挥非暴力的力量，因为他的非暴力是没有底线的。你看看甘地，他是怎么说的："如果这场斗争，必须血流成河，让那流的血，是我们自己的血，而不是对方的血。"这种就是没有底线，没有底线他才可能成就他的非暴力的法的领导力量，发挥法的作用。

其他的人没有这种能力的。你看今天的美国总统贝尔.奥巴马。就在几天前，他在拿诺贝尔和平奖的时候说：战争是需要的，有一种叫 just war 合法的战争，公平的正义之战争，为什么呢？他说没有办法，我们一定要摧毁敌人。因为在这个时代甘地的方法、马丁.路德金的方法有时候是不管用的。为什么呢？他说不能够克服这些恐怖分子，不能够调伏这些恐怖分子，所以一定要打。

"不可能"是因为他们法的力量有底线。如果要做到能开发出法的力量，必须没有底线。并不是法不管用，是你要开发法的力量，你不能够有底线，不能够有一个我，有底线就不会成功。所以甘地用几十年的时间来成就非暴力的力量。马丁.路德金可以舍掉他的生命，可以死掉算了。所以当甘地真做到的，当他被开枪射击的时候，他的心里一直在念的，Rum，Rum 就是他的主，他的 god。Ok，我们不要讲有没有主，有没有上帝这个事情；我们要讲的是他的心在中枪要死的时候，他的心还是不败，还是守着他的法。他的善心，还不是以嗔恨心回报。这样才有可能成就法的力量。

今天我们讲法，实力领导的时候， 我们要讲的实力，第一个实力就是这种实力。内在的法、内心的法必须是一种不败的力量。他完全建立在对因果的了知、因缘的了知，完全建立在一个无我的心，所以我们的菩萨因为可以无我，宁可舍掉生命，法不败。这个力量他就没有底线，没有底线最终才有可能成功。

所以我们为什么佛教讲 paramattha param，究竟波罗蜜。为什么菩萨一定要成就究竟波罗蜜。因为他的波罗蜜必须经得起死亡，面对牺牲生命的考验，真地死了，还是守着他的波罗蜜。那他的波罗蜜是没有底线的波罗密 paramattha parami 究竟巴拉密。Upaparamik 中等巴拉密是比较低的，砍手砍脚，痛苦我也是守着我的法。所以当我们的菩萨生生世世在累积波罗蜜的时候，他实在是在累积法的力量，法的实力。当他有了足够法的实力的时候，到最后，还没有成佛以前，他已经在很多世的时候，一直在开发出、显现出、体现出法的力量，而且所发挥的领导都是法的领导。当然最强的、法的领导的显现是在他成佛的时候。没有底线的。

当一个人没有底线的时候，他的法不败的时候，绝对不败的时候，你知道那是什么样的力量吗？那正符合老子所讲的，心能无为而后无所不为。无为而后无所不为，他无为。真的无为要达到的境界是很高的。就是不动了，不动心，不乱了，无极，没有底线。也没有要做领导。

如果一个人还有要做领导的心，那就有底线，那就有我了。真正的领导他必须要有一种足够的超然。他的无我要强到能够让他彻底地超然，没有领导的需要。他连领导的需要都没有，不是他需要，所以当不是他需要的时候，就很容易了。

因缘需要的时候，等因缘具足的时候，他自然就就走出来了。所以完全是因缘需要，众生需要，他的法的力量强到大家都需要他的法的力量时候，那很自然的，他也不用去跟任何人斗争，他就很自然地扮演着一个重要的领导的角色。

那当一个人他能够有这样强大的力量的时候，最明显的一个领导的特征，他就具备了，他绝对不会妒忌人才。一个不会妒忌人才的领导人，他的身边就围绕着人才，人才来到就会得到发挥，而且他会懂得，会努力地帮助别人发挥他们的才干和潜质。那么他的领导或者是他们的领导，必须是完全没有底线，到什么程度呢？允许自己被超越。如果有更好的领导因缘出现，他会让出来，让别的领导因缘发挥。真正的领导料子，必须是如此的。

相反地，如果一个人，他没有领导的因缘，没有领导的实力，要当领导，最凄惨的，还不是朱元璋、刘邦，而是迭瓦达达（提婆达多）。他跟佛陀说，你累了，你让位吧，让我来领导这个僧团，可是他根本没有佛的品格，品质、成就、能力，他却要扮演佛陀所扮演的角色。

所以，因为太不自量力，他生生世世跟菩萨竞争。他跟菩萨竞争，他看到菩萨的光辉、才干、力量、领导，他就是要跟菩萨竞争。可是自己又没有老老实实的法的实力，又没有老老实实地培育他的法，这是最凄惨的一种追求领导的结果。

因为菩萨，特别是授记菩萨，他是必然会成佛的，所以跟必然会成佛的人竞争，惨了。他成佛的时候，他就跟他继续了那种生生世世累积的业的模式，遇到他就是要竞争，结果落得个凄惨下场。

最终造下了两个五逆罪：一破僧团和合，二出佛身血（另外还有杀阿罗汉），

下阿鼻地狱。被他领导的也下地狱，King Ajatasattu 阿阇世王也因为被他影响，下地狱。后来，虽然在那一世还来得及，护持第一次经典的集结，造了很多的善业，可是杀父之业已经造下了。他父亲是初果圣者，频毗娑罗王，结果听了那个沙门果经，本来可以成初果圣者的，竟然没有成初果圣者，就这样错过了，还要下地狱。

所以，没有实力，又要领导。因不足，就弃因苦谋果，那下场就是像提婆达多这样。不然也会像 King Ajatasattu 阿阇世王自己做国王的因缘还没有成熟，可是想多做几年国王，把自己的父亲杀掉，到头来造下惨痛的恶业。

这些都是时间没有到，实力也不具备，条件也不足就要做领导的人，他的结果就是凄惨的。

一个好的领导人，他必须有如实的能力。如果有人比我更能够领导，我让出来，让别人去领导，我只扮演符合我的角色，一定要有这样的广大的心量。一个领导的因缘最殊胜的特质就在于有广大的心量，没有广大的心量是不足以容纳广大的因缘的。就像大海之所以大，是因为所有的小河、大河，全部汇合流入，它永远存在。

所以当一个领导的因缘有这个实力的时候，他真的能够以一个无我的心，去现出一片真心待人的时候，他没有底线。这是其中一种没有底线，那是自然地没有底线，你夺取了他的生命，他的法也没有底线。你看甘地，人家要对付他，连他的妻子都对付。妻子也被抓去坐牢，抓去坐牢就算了。你不能够拿他的妻子，拿他的孩子，拿什么人来威胁她。他的非暴力就是没有底线，只有这样子才可能成就。

然后另一种呢，当一个人还没有彻底地达到无我。因为无我的境界最高就是阿罗汉。那其他的人，其他的因缘呢，必须在重大事情的时候，不让自己的“我”来淹没自己。其中一种方式就是，凡事遇到什么做最坏的打算，做最好的奋斗和希望。做最坏的打算，就是没有底线，就算是再糟糕，至少我已经决定了，这个法的立场要稳稳地掌握，不成也没关系，我的法不败——你要有这种决心。

要做到这一点，第一就是无我；第二是因缘的智慧。那么这是从理性的层面来看。理性的层面和感性的层面有着息息相关，非常密切的关系。那感性的层面是慈悲喜舍。内心的实力不能够只是有理性的层面，他也必须有感性的层面，它才平衡。这是自然的一种现象。佛也是智慧和慈悲圆满的结合体。

那么，在慈悲喜舍里，最重要的是舍，这是基础，是根本。舍心没有，那个慈就有些不清净，慈悲喜都可以是不圆满、不清净的、有缺陷的。因为你希望人家好，人家不好，因为他的业，他不好，你就苦了；你希望人家离苦，人家不离苦，你就苦了；你希望人家的好不失去，他还是失去，你就苦了。所以最重要的还是那个舍心——Upekṣā，sabbasatte kammasaka（一切众生是自己业的主人），这实在是一种智慧。舍心实在是建立在智慧上的，所以因为有了这个智慧的基础，再去培育慈悲喜，那慈悲喜就是不败的。

因为在领导的过程里，永远有许许多多的挫折不如意。因为因缘不圆满，结果不可能会那么圆满。如果一个领导的因缘经过不了这种考验，这种不如意的考验。那他根本谈不上法的领导实力。

当我们讲领导实力的时候，我们要看一个人有多少领导实力，内心有多少的法的力量，有多少的实力？我们是要看他如何面对考验？那很重要的一个考验就是低潮。就是不顺的时候。当他不顺的时候，不成功的时候，你看他的心还稳不稳，他的法还是不是能守住。这是个很重要的关键点。

当你们听这个的时候，记得我要考你们的，考你们所听的这些过后又怎么样用在禅修上，这是要你们回去下一些功夫的。

有一个人是这么说的：100 个经得起逆境的人，可能只有一个人经得起顺境。他讲的顺境当然不是一般的顺境，是很好很好的顺境。所以你看甘地怎么说的，开始你要带出一个好的概念的时候，人们抵抗你，取笑你，责备你，骂你，侮辱你；到后来，转成他们开始称赞你，附和你，支持你，仰慕你，崇敬你。那个时候才可怕，因为就在那个时候，你可能成了自己的敌人。

所以在一个可以抵挡万千敌人的人之中，战胜别人还没那么难，战胜自己最难。

当生命的一切都来得那么美好的时候，成就那么大的时候。如果你研究历史，你会发现到很多的领导因缘就是这么倒下去的，这么败下去的。当他一切都顺利的时候、成就的时候、备受仰慕的时候、如日中天的时候，就是他开始走向亢龙有悔的阶段。他不懂得“君子终日乾乾，夕惕若”谨谨慎慎地过日子，他就是要完蛋了，他成了自己的敌人。

所以领导的实力，实在是内心的实力，法的力量，他必须真正的无我了，真正地对因缘的智慧，真正地相信因果，相信因缘，完完全全了知。

那么进一步从无的力量，有了无的力量为基础，有了挨打的力量，有了承担的力量，有了不败的力量，才可以培育有的力量。

实力涵盖两个层面：一种是无的实力，一种是有的实力。无就是空，无为、无我、无极，他能够安住在无。他动起来，他能够安住在静。他动起来就有非常强大的力量，他有不败的力量，你怎么都摧不毁他，怎么都打不败他。那么它动起来的时候，他就可以成就他要成就的事。他就能够恰到好处，进退了。他能够超然，一股因缘他能够超然的时候，他能够让的时候，当他真的顺着因缘走上去时，做起来的时候就非常有力量了，就会非常成功了。

现在是“有”的力量。那在有的力量里面，在运作的力量里面，也是要看到智慧的。在智慧里头，最珍贵的智慧就是了知因缘的智慧和了知法的智慧。因为不知道法，怎么谈得上什么是智慧呢！最多只是机巧而已。像诸葛亮，他只是机巧而已，他只是懂得算算世间的一些因缘变化，可是如果他最终所做的都违背了因果，到头来下场是什么样呢？生命最终的目的是什么呢？只是表现出自己的才干，他并没有真正的带给人家什么利益。有什么利益可言？像诸葛亮，他带给世间什么利益？打仗而已，确实是显露了很多的才干，但到头来还

制造了一个错误的文化——中国人的文化里面就是很仰慕诸葛亮这样的人物。

结果，千年来大家一直都在那种兵法的世界，千年来都在战斗之中，都在手段之中。有多少的老老实实地运作？结果当大家都耍小聪明的时候，大家都落入了可怜的历史结局。

真正有智慧，他就会配合因缘，配合那个法。有些时候只要懂得因缘，懂得法。即使好好的，看起来好像没有做什么？有些领导人，他可以好像做不出什么，就是平平常常。可是到了他的手，就是一切顺顺利利、完成、太平，也没有什么奇招可言。这是大智若愚的力量，是智慧的力量。不是取巧，不是引人入胜，而是真正老老实实给世间带来真惠，那个很重要。

还有就是慈悲，慈悲的力量非常重要，没有慈悲的力量怎么谈得上领导的动机呢？如果没有慈悲的力量，还想要去领导，不是以慈悲为动机，还有别的动机，那我们能够想出还有什么动机呢？私心吗？

如果以私心为动机，一切都错了。怎么可能开发出法的领导力量？

法的领导的力量的动机基础必须是慈悲！希望别人好，希望别人不苦，他必须以这样的为动机，别的都不是正确的动机。同时，慈悲的力量必须处于不败，经得起打击，不会垮下来，他必须很强。这是很重要的。

那么除了这个，还有的就是能力。这个能力的涵盖范围很广：它包含了勇气，包含了看到的力量和行动的力量等等。

那个能力 to see the invisible 能够看到看不到的，那就是一种能力。当一大群的人都看不到的时候，而他看到那种因缘，看到那种大趋势，那种必然性，这就是一种能力，那么这个能力就是领导最需要的能力了。

这涵盖着能力的培育，它不是一朝一夕的事情，它牵涉到智慧。所以当佛陀具备了这种能力的时候，因为他有了 Sabbannuta nanam（一切知智）的时候。很自然地他懂得带给别人成就，帮助别人获得最好的真惠和法惠。

连舍利弗尊者都帮不了的人，到了佛陀手上一下就可以获得帮助。比如说：有一回，一个年轻的弟子向舍利弗尊者请求禅修指示，舍利佛尊者想年轻人嘛，贪欲重。最好就是修不净观，让贪欲减少，贪欲一减少就比较好修行。可是偏偏这个比丘，他不能修不净观的，他喜欢美美的东西。他做了 500 世的金匠，好像还是连续 500 世，可是突然间你让他看不美的东西，结果他想要放弃的时候，舍利弗尊者带他来见佛陀。

佛陀一看说，这种个案不是大弟子能够度的，这种个案只有佛才能够度的。然后佛陀用神通变了一个金莲花给他看，看着莲花就好，它太美了。因为金匠喜欢美的东西，他生生世世都在看美的东西，那么佛一变就变这么美的东西给他，他看着就迷了，一看到着迷的时候呢，他的定力就来了，很自然地定力就来了。然后过后佛陀用神通让那个莲花凋谢，无常、苦、无我的真相就太清楚了。就在那个时候他就开悟成阿罗汉。

所以，佛有这种能力一看就知道这个人的因缘、他的潜质、他的倾向。这是不共的能力，这种是大弟子所没有的能力，没有谁能取代佛陀，佛陀也没有

强求说我要做领导,可是很自然地他的能力就让他一而再地发挥出他的领导力量。

这是谁也不能够妒忌的，因为这是他用四个阿僧祇劫又十万个大劫这种不可想象的时间期限累积成佛的波罗蜜，他那个领导的因缘、领导的实力是谁也不能够跟他竞争，谁也不能够妒忌的，只能够接受他的领导的，他的能力是很自然地，所以领导的因缘必须他具备领导的能力。

还有另一种是业的力量。领导要有领导的业，没有领导的业，即使是再聪明，他不能就是不能。

就像三国时代的那个庞统，据说，他是和诸葛亮有同样的才干，可是他的业就是输人。诸葛亮长得一表人才的模样，人家一眼见就会起信心和仰慕；另一个是长得奇丑，很奇怪，人们看到他都很不容易对他起信心。但论才干、论本领据说是一样，或者是类似。但是他就是没有那个业，带兵打仗，没两下就被人乱箭射死。业输人、业不具备，他要去做，也不行，要去成就，也不行。

领导要有领导的业，有些人很奇怪，他好像是什么都不需要，什么机巧都不需要，当他做领导的时候，他就一大堆的忠臣在身边，会对他忠心耿耿。有些人领导，虽然拥有种种的才干，而且对属下也很好，可是人家就是要叛逆，就是要反他，这是业。所以一个人当他没有具备领导的业，他要去领导，也许是因为慈悲，我要去帮助，他觉得他最有才干了，看来看去别人都没有比我厉害，所以我相信我能够带给大家最大的好处。那么等他去做的时候呢，什么都坏了，什么都糟糕。他出发点可以非常的纯净，可是结果还是达不到，为什么呢？他输在业。没有领导的业，他去做领导，结果误了自己也误了别人。

业要具备，有些时候我们也看到这个人都没有累积几分善业，虽然很有才干，但是还是不可用啊，他的业输人了。即使有才干也不可以用，一用上去，他的业会干扰他，会破坏他，他的才干就发挥不出来。因为他输在业。业是最冤枉的，因为这是他过去造下的。如果过去造下一大堆叛逆、背叛的业，就会非常辛苦。所以那种情形呢，通常就会含冤而终了，就是死都不瞑目——我这么强，为什么就是不行！输在业！就像三国时代的周瑜，他说："以我这样的聪明，就凭我的力量应该是所向无敌，为什么就在这个时代出一个诸葛亮，他比我强。"他的业不对，所以这也是一个。

所以当我们在看领导实力的时候，我们看到的是：我们讲这个内在的法、不败的力量，讲实力，讲能力，讲业。你会发现到我们都在讲内在的力量，其余的都是跟着来而已。

至于外在的力量，现在的人用的是最先进的资讯，最先进的财力、物力、武力，可是那些都是次要。

最重要是内在的力量，智慧的、法的力量。如果我们要研究法的领导学，法的领导学就是要开发出法的力量来运作。那么有了法的力量、法的领导学、法的实力之后，它带来的结果是如法的、是安稳的。

法的实力，在个人来讲，是他的内心；在一个群体来讲，是整个群体的精神状态、精神力量、内心的力量、共业等等。

当我们讲到领导的实力的时候，它很重要的一点是：当一个人或者一群人他们不具备领导的因缘的时候，不要走入领导。那他应该保持安稳，不做自己还没准备好的事，因为要领导也未必是私心，它可以是以一个慈悲心为出发点。因为希望这样能够帮到更多的人，带起更多的人一起来达到一个共同的理想、很好的目的，领导不一定是私心的。

如果是这样，他们必须具备实力，如果实力不具备，应该在内心下功夫，内在下功夫。如果内在的实力不够，苦苦追求外在的实力，那么他是有很大的危险的，到头来自己的内在是空的，外面很强，最终是承担不起。

如果领导因缘是一群人，他要累积法的领导实力的时候，这一群人必须先在内在下功夫。大家的法要建立起来，大家的实力（刚才讲的这些实力）、法的力量、理性的层面、感性的层面、无为的层面、有为的层面、能力的层面、智慧慈悲的层面都要培育起来，那美德也要培育起来，这样顺着自己内心的实力，他才能够向外扩展，他才能够领导那些被领导的因缘，更广大的因缘。

如果一群人他自己内在没有这个实力，那么就会有问题。

其中一种实力，按个人来讲，是内心的安然、和谐、安稳、法；对一群人来讲，是他们群体的安然、和谐、团结。

如果一群人他自己都不和谐了，那他又要领导一大群人，只能够制造一种团结的假象。内心里面没有真正的团结，大家互相猜疑，互相防备，那么他怎么能够去领导更广大的人群？他只是在玩利害关系，你跟我的利害牵扯在一起，那么这个利害关系是谁指挥。今天大家的利害相符合，明天厉害相冲突。翻来覆去很痛苦的，也很多问题。

可是如果一群领导的人群他内心里面都有着法的力量、自然团结的力量、自然的和谐的力量，这个和谐力量来自他们共同的理想、共同的理念、共同的法则、共同的运作基础，那这种团结的力量就非常巩固。

再讲回来，当一个人他具备了领导的实力的时候，同时能力上也具备的时候呢，他要实践这四个字："依法如实"，就容易得多了。

因为他的智慧的力量让他能够知道什么是法，他的智慧的力量让他能够知道在某一个处境里的相关因缘是什么，什么因缘是相关的？什么因缘不相关？怎样去改变这个因缘？怎样去调整这个因缘？他看得清楚。

再加上心有超然的能力，没有私心，或者说他放得下私心，那么心就会有力量。即使短暂的超然也会有力量，更长时间的超然就会有更长时间的力量。那个时候依法如实的力量就开始越来越明显，越来越强。掌握因缘和实在应用因缘的能力就开始显现，这是另一种中道。

佛陀讲的中道实在是指八圣道，但是这是另一种中道，在实践的时候依法如实，那也是一种恰到好处的做法。什么叫恰到好处？是不冷不热，多少因缘多少事，有这样的因缘，你可以发挥地刚刚好，发挥到最美妙，那个就是恰到好处了。

看得清楚，心也超然，也没有那种我要做什么，也没有硬性强求。就是因

缘如此，我就把因缘发挥到最好，那就是恰到好处，依法如实的能力又进一步地加强。

这个最难的，其实做事要走任何极端都很容易，只有做得刚刚好、因缘恰到好处，这是最难的一件事情。很多人的失败都在这里，他们可以走任何一种极端，可是恰到好处最难，可是偏偏要跳出苦海就是要做到这一点——中道。

要拿捏地灵巧，他的心要很清明，他必须无我，他必须很真心，才能够很清明；心要清明，他必须很广阔，他不能狭窄，如果很狭窄，他能完完全全掌握一个小格局里的事情。如果他不能够把握宏观，那绝对不能够领导，他只能够看现在，他不能够有一种远见，肯定不适合领导，肯定不是好的领导因缘。

依法如实的能力实在是无止境的。随着我们能力的提升，随着我们观照能力的提升，依法如实的能力就一步一步地加强。对因缘的了知和对因缘的掌握，了知因缘至少也是有了知道的能力，如果连知道因缘的能力都没有，那就不要谈应用。知道了过后有没有能力去应用，那是另外一回事。

在领导的过程上，一个很重要的力量就是让因果关系明显化。

这个世间的痛苦就是有些时候因为因果关系不够明显，所以世间的人才有取巧的心。他们以为可以欺骗自然界的法则。所以那强盗也是这么想的：我抢了，警察抓不到我，只要溜了就成功了。人有人的强盗，国家有国家的强盗，一个大企业也有大企业的强盗，他们是另一种抢——投机取巧。给人家不合理的对待，尝试把别人的财富刮过来。没有老老实实去付出，去要那个结果，那是另一种强盗的方式。

一大堆世间的痛苦是来自世间人们的机巧、取巧，领导人的取巧，个人的取巧。

什么叫机巧？它跟善巧不同，善巧是善的，机巧它只是手段——因上不具备一点点，他就要多多的结果。尝试给母牛打荷尔蒙，本来草没吃够，牛就产不出那么多的奶，可是他就是要用手段，用虚假的方法，结果做出来的东西都要付出惨痛的代价。因没有，就要果，结果就会带来错误的、痛苦的结果。

我们刚才讲过了，好的领导就是懂得有效率地把一切的因缘、资源，好好地利用和发挥。所以要把因缘和资源好好地利用发挥，他必须发挥地恰到好处，刚刚好。当人们用机巧的时候，这个就会破坏了自然界的机制。那么好的领导就是让一切回归最真实的一面——让因果关系明显化。让勤奋的人得到回报，让有智慧的人得到发挥，让善良的人得到好的对待、好的结果。

那么只有这样的时候，顺着自然界的因果法则走，然后把因果关系明显化，赏罚各方面都做得恰到好处，刚刚好，那么好的就会得到鼓励，不好的就会被挫退。好的力量逐渐地就会有抬头的机会。

在这个方面，他需要有很强大的正气的（英文是 integrity）力量。

因为有些时候往往最难的，就是当一个领导人他自己有私心、有情感、有什么的时候，常常被人家套住的。这个时代很多人都会用情感去套着人家，感情收买，尝试用情感去套着你，让你去做出一个不如法、不合理的决策。感情

收买非常得普遍。如果严重的，就直接贪污了，直接丢一笔钱给你，那就做了不该做的事。微细的，法律抓不到的，就是感情收买——我对你好，但是不管我合理不合理，你也会对我好，因为你欠了我太多的人情。

所以这种情形就会出现一种弊病，种种裙带风的弊病就会出现，有才干的就会得不到发挥，没有才干的就坐在不该坐的位置上。结果就整体来讲，没有效率。整体没有效率的时候，谁也没有好处。那个领导就失败。

好的领导是让因果关系明显化，应该去的，他就去，把每一个因缘放在对的位置上。

就像一个机器，你把每一个螺丝都锁地好好的，锁得恰到好处，它那个机器就运作地非常好。如果他没有这个能力，他想：这个是金螺丝，不用它就会浪费掉。由于贪，明明这个地方是不适合放的，会松的，他说没关系，如果金螺丝我不拿来锁，我会浪费掉。结果就锁在一个很大的孔上，锁上去又不能用了，又用一些东西塞着它，那你想会锁地稳吗？在不对的位置上，还是没有用，最终机器有一天垮下来的时候就是因为那个金螺丝。当那个机器垮下来的时候，什么目的都没有了，整个大目的都达不到了，只因为一个金螺丝。所以如果一个领导的因缘他们或者他没有这个智慧，只因为软弱，一时之间只是想这是金螺丝，不可以浪费。那么放下去就完了，坏了大局，这不是领导。

所以这就是为什么领导的因缘，他必须有超然的能力，心很清醒。我的目的何在？怎样才能够让整体达到最好的效果，只要整体可以达到最好的效果，就算眼前被人家误解，被人家骂，没关系，我要整体达到最好的效果。那么这样的领导是经得起时间的考验，时间一久，就证明他是经得起考验的，因为最终那个机器运作的最好带来的是真惠，真惠是持久之道。

真的，讲领导来说，能够带给人家真惠，才是持久之道。如果一个领导因缘能够持久地给周围的人、周围的因缘带来真惠，真正的利益，那他就能够很自然地长久的维持，真惠是维持关系的长久之道。

没有真惠，就只停留在表面的而已。领导人必须恒久地给周围的人带来好处，让周围的都能够全部一起提升，提升是很重要的，让每一个人的能力都能得到发挥。没有这个领导因缘，这些发挥是不可能出现的，因为有这个领导因缘出现，那么大家的发挥都大大地加剧，都进步了。每一个的生命因为有领导因缘的出现而发挥得更好，那自然地那个领导因缘就有它存在的价值，当它有它存在的价值，自然就能够长久。

所以任何一种世间的人际关系都逃不了这个，它必须建立在真惠上，没有真惠又要维持那个关系，他就是一个痛苦。我们不讲太远的领导就好，我们就讲夫妻就好、家庭就好。如果大家都不可以给对方带来真惠，竟然要掌控着对方，那个结果是痛苦的。

如果父母要掌控孩子，又不能够给孩子带来真惠，就因为我是你爸爸，我是你妈妈，我把你养大。这种情形就好像养猪仔一样，我把你养肥了，可是因为我养你，你要给我杀的，我要吃你的肥肉，差不多有点是这样子的意思。真

正的长期的真惠，你能够给他带来真惠，你怕你的孩子会不孝顺你吗？真惠不是我给你吃，真惠包括你给他一个生命的哲学、生命的智慧。对于那些不孝子孙、叛逆的，他想：我那么辛苦地把你养大，可是我的孩子不孝顺我。那只是在物质上养，精神上他没有养那个孩子，他没有能力给他的孩子做对、学对。所以这点要知道。

真惠有很多，其中的一个就是：在领导的过程中，如果领导人能够把因果关系明显化的时候，他实在是给他所领导的人群的因缘带来最好的结果，为什么呢？因为当他们知道这样子做就会得到最好的结果，这样子做就会被重用，这样子做就会得到发挥，他们自然地会朝往对的方向走；做错的就不会得到奖赏，不会得到纵容，错误的力量慢慢地就不能够运作。这样的时候，一个族群里面好的力量就会继续得到鼓励，得到发挥。

相反地，就像一个母亲，她的孩子去偷东西，她讲好，她给了一个错误的教育。那孩子因果关系搞乱了，以为我偷了东西还得到母亲的赞叹，得到好的对待。因为错误的因果关系，结果孩子就学坏了。他就得不到真惠，最终反叛、抗拒、厌恨自己的父母。

把因果关系明显化就是：你做错了，我不会奖赏你的，你闹到半死也不让；你做对了，应该得到好的对待，我也不少你的 ，也不用让你争取，也不用苦苦争取，你应得的就让你应得。

当一个领导人或者一群的领导因缘能够稳稳地把因果关系明显化的时候，那实在是整个群体运作的基础。

如果一个家庭能够这么做到，那么这个家庭就会巩固；如果一个国家能够做到，那这个国家就会巩固；特别是宗教族群如果能够这么做到，那么这个宗教族群也一样能够巩固

好了，那今天跟大家分享法的领导学的实力领导，就暂时讲解到这里。希望这个自然界的法则、这些规则，你们听了可以拿去好好地思考一下，想想怎样把它用在你的家庭，用在你的生活，用在你的公司，用在跟你接触的人群。把它带出来，不管自己是领导还是被领导，把这个智慧活出来。

更重要得是我希望大家思考一下，今天你们所上的这一堂课跟禅修有什么关系？下一点功夫想一想，这个是很重要的，跟禅修很有关系。如果你们能够连贯起来，那么希望这里讲的领导学能够帮到你们在修行上、在学法的路途上，在修禅的这个路途上能够发挥地更好！能够好好地进步！最终希望大家都能够成就圣道、圣果和涅槃！

F100110 考验

当我们讲到法的领导学的时候，最重要的是要掌握核心重点，只有当掌握到整体的精华后，再学其它领导的种种御术和善巧，才会将法的领导学真正发挥效用。若我们在重要核心要点尚未掌握的情况下就去盲目地追求各种所谓领导的技巧和善巧，那只会将精力空耗在对手段的追逐之中。

对于法的领导学，一个很重要的点就是其大方向一定要是对的，那就是必须要有因果的概念。正如我们之前讲过的整个领导的重点御术实在只有四个字而已——依法如实。真正来讲就这四个字而已，但是若想真正把这四个字用活，体会出这四个字所涵盖的方方面面，则有赖于我们在具体场景下的领悟和发挥。有些我跟学生们分享这四个字的时候，他们会说：不对吧，我们已经听过很多类似依法如实的理念了。但当具体个案出现时，有时我们因某方面的偏差，却又不懂得如何灵活运用，假如如果我们反复体会这四个字的内涵实质，怎样依法，怎样如实，在这方面所蕴含的法是什么，在这方面的因缘又是什么，那么至少我们找对方向和答案的可能性就比较高了。针对依法如实，有些人会有这样的观点，好的任务或执行必须应该是一帆风顺的，但他们并不了解，其实当你做的事情更真实更实在更重要的时候，你总是会面对考验的。

若我们想提升领导的技巧、善巧、能力等等，但我们却没有那个准备面对考验的决心，这无异于缘木求鱼。这会带来一种不好的结果，若一个人内心不愿面对考验而倾向于去回避，那么他的心就会很容易堕入投机取巧的心态，或者掉入那种耍手段的状态。千古以来从来没有一个领导未被考验过，即便是佛、菩萨也也不例外。有些考验是必须要度过的，那时真正的实实在在的考验包括领导因缘，他的勇气、才干和能力。只有我们有了这个决心后再去讲具体的善巧，如果没有决心、勇气、胆识去度过领导的考验，那么其它的善巧是谈不上的。有一些考验是需要直面的，但是有一些考验它的答案却是逃避，这种逃避也可以是一种特殊的面对考验的答案。举例，我在大学的时候，有一次，跟我们的法律系的同学坐在一起讨论，其中有一个人跟我说，只有我们的佛教徒去结婚才是正确的，真正的强者应当如此，只有当他结婚后，然后再战胜自己，那个时候才能显示出是真正的强大。但我却告诉他，假如一个人还需要向这个世界证明什么，向自己证明什么，那么他心中仍存在一些弱点，在佛陀看来，他从不教他人作英雄主义，英雄主义对我们来说一点都不重要，重要的是达到目的，还有什么比能达到目的更可贵呢。那么领导的目的是什么，即达到一个共同的目标，那目标基本都是为大家带来快乐和让大家远离痛苦，所有的理想其实皆为了这个。只是人们认为自己获得某个荣誉或得到自己想要的东西后，自己就会快乐。其实每一个众生心里所追求的皆是离苦得乐，只不过每一个众生对快乐和痛苦的定义是不同的。若一个人做领导，但他有一种英雄主义的情怀，这其实是他

的一个弱点，因为他要靠不断地证明来显示出自我的伟大形象。虽然佛陀也是大英雄，但他并非为了做英雄而做英雄，并非为了显露自己的才华，而要达到让众生灭苦的目的，达到为了要度众生而圆满自己的目的。他面对种种考验，也不是为了逞英雄。如果说佛陀立的这个僧团制度，规定没有让出家人结婚，在有些人看来这是一种逃避，这实在是他们的不理解。若我们不需要面对类似的考验，却可以达到灭苦的目的，此即足矣。对于各种考验，能够避开的挑战就避开，能够不打的战斗就不打，中国人最够理解这一点，最高的战术就是不战而屈人之兵。能够不战最好，能够避而远之最好，故同样佛陀也是运用很高超的智慧。他的思路很简单，就是怎样能够让人们得到最好最有效的实惠，实现最有效的灭苦的目的，他不建议出家人去做英雄，去战胜这个世界来证明什么，假如我们需要这个向世界证明什么，那么我们内心还是有弱点的，还有一个内在的我慢在。我们不是为了证明什么，而是为了达到真正灭苦的目的，跳出苦海的目的，体证涅槃的目的，达到永恒安稳的快乐的目的。有一种传说，说一个出家人他说要考验自己修行到什么程度，需要跑到妓院里去一趟。其实这是不需要的，当一个人真正体证成了三果圣者 anāgāmin 的时候，世间欲界的贪已完全被断除了，所以一开始要朝往这个断除欲界的贪的方向上去努力，而不是去证明自己，等他已经达到的时候，他也不需要去证明自己是什么。世间很多的劳力上的浪费和能量上的浪费，皆源自向世界证明自我，佛陀教给我们的就是如果能够避的就避，能够闪就闪，只要能够帮到我们自己，而最有效率地达到灭苦的目的，战胜自己的目的，断烦恼的目的，那就可以了。这个而从另一方面来讲，反而是更大的英雄，因为这是战胜自己虚荣心的英雄，达到了目的，断除了烦恼。如果有一个达到灭苦的方法，就是叫止观法门，这能够引导人们因看到究竟真实法的快速生灭，刹那生灭，而自然地舍下对世间的贪爱，断除了烦恼，当圣道生起的时候，能够把我们随眠的烦恼都断除，这已足够，不需再去证明什么。所以那个时候我们应该要让他明白并看到英雄主义所带来的那种弱点，而佛陀并非如他所宣扬的那样。

当面对考验的时候，其中一种解决方法，就是选择避开它来作为度过那个考验的方法，这是其中一点，但是也有一些甚至好多的我们必须面对的考验，对于这些我们必须去面对的经验我们却不愿意去面对甚至倾向于去逃避，但是假如我们没去直面哪些需要自己面对的考验并做需要自己去做的事情的时候，那么最终我们还是无法成事。有一些考验是必然要去面对的，有一些困苦是必然要去克服的，这点我们必须要清楚明白。所以做一个领导人，他需要有分辨的智慧，能够辨识哪一些考验选择去避开，哪一些考验需要勇敢去面对。举例，去上学读书的孩子，有些孩子拖拖拉拉，需要母亲拉着推着他才肯去读书，但是他就是很不愿意读书，或许以前我们做小孩子的时候也会想假如能够整天放风筝当然是最好不过啦，不过我们想，这个生命的历程我能够逃避吗，我能够一辈子不识字吗？不可以，既然要面对的，倒不如开开心心去做，既然迟和早都都要上课读书，倒不如开开心心去上学，所以你会发现，仅在孩子的表现上，对于那些开开心心去上考场去上学的孩子，他们的日子是很快乐的，他可以做

一个很快乐的学生，考完试都是快快乐乐，整个过程是快快乐乐，而且因为快乐他读得更好，考得更好。对于遇到的生命的考验，我们问自己，我们是哪一类的反应，特别是当我们扮演领导角色的时候，有时我们只为闪避眼前的考验，一时软弱导致未做一个坚定的决策，未直面一个坚定的考验，结果问题接憧而至。假如你把今天所要面对的磨练和考验都延迟了，那么后来的考验会来得更凶猛，所以在领导的因缘里面，你要有这种看到真相的能力，有些考验就是要度过，直面考验的勇气就要维持，这种度过不是一种顽固，对于那些必要面对的考验就要勇敢地去度过他们，最终得到的结果是比较好的。

在众多考验里面，其中有一种考验就是考验对名利是否会执取，若你对自己的名利、形象有所执取，那么有时有些事情你是无法完成的，有些决策你做不了的，这是一个情形；另一种情形是，考验我们对于破除错误是否有决心，在领导学中，错误是不能被持续放纵的，错误可以被宽恕，但是不能被放纵，何谓放纵错误，比如他们以错误的方法来争取或者是乞求，而我们却回报他们以好的结果，这个就是在领导学上非常大的过失。一个孩子犯错后，但是经过他的苦苦哀求和哭闹，我们就给了他想要的东西，这其实就是在种下继续败坏的种子。如果一个人用错误的手段来争取到了他要的东西，同时领导人比较软弱，任由他得到他要的，那么这就是腐败的开始。宽恕是一回事，放纵是另外一回事，宽恕是给你机会，若他有真心忏悔的新，其实我们也不需要真正去处罚他。但是这并非是奖励一个错误，若我们去奖励一个错误，那就太糟糕了。把因果关系明显化是依法如实的领导策略，把因果关系明显化是一个很重要的领导的艺术和哲学。当一个人用错误的因得到了你给予他的果，就搞不清那个因果关系，而因果关系不清楚的话，后果会很严重，人们缺乏足够对的因，缺乏足够的承担力，只因一时的取巧就得到了好的东西和好的结果，若这种状态一直持续，这个领导者肯定会出问题的，整个领导过程一定出问题，因为因果关系不明确。当然，不管你是否扮演这个把因果关系明显化的角色，因果还是一直存在的，不过因果会让错误累积到一定程度后才会突然爆发危机，那是再意识到那个因果关系的作用往往就太迟了，因为一个炸弹已经真正地爆发了。把因果关系明显化的好处就在于一开始就是让所有的人都不知不觉的都种下那个因果的观念，让他们感觉那种用错误的方法来谋求好的结果的方式是行不通的，这样不知不觉，久而久之，他就注入了对的因，大家都如此做得时候，一切就单纯起来了。每一个人如果想要得到好的结果，就会在因上去做对，那么当大家都在因上做对，并且领导人有为大家呈现出好的结果的时候，大家就会得到启发而不会放逸，那么整个族群就会单纯起来，走向对的方向，如是因如是果，因做对就就得到对的果，这样就没有很多的手段、挣扎和斗争。今天之所以在很多领导圈里面，领导领域里面，有种种的政治斗争，是因为人们有错误的想法，认为用手段可以达到目的。善巧是有真实法为根据的，而手段不能被称之为善巧，因为它们是不如法的，靠贪嗔痴来支持。若以贪嗔痴为推动力，会得到好的结果吗？眼前骗来的好的东西不过是一种假象，最终要付出惨

痛的代价。这种情形就类似为母牛多产一点牛奶而给它们打荷尔蒙，这样做带来的后果是整个时代的一种食物的危机。今天食物危机会这么严重，食物都没有多少是真正安全的，很容易让它们累积很多癌症的因素和毒素，以前的人基本不讲排毒之类的事情，现在的人一直在讲排毒，很多带毒的食物一直吃进去所带来是整个时代变样。很多人用错误的方法去制造食物，虽然发财了，但他未曾发现，眼前虽得意，而整个时代却逐步在走向一个危机，如今我们食物的来源已经非常危险了，这就是因果关系搞错所导致的结果。好的领导很简单，就是要破除这些错误的因果，就是要因果关系明显化，让人民有这里观点，你为这个社会带来多少的利益，你就应该得到多少的回报，你建的工厂给整个环境带来多少的污染，那你就要付出多少的代价，你要为你所带来的干扰付出代价，好像这样的话一切都显得很清楚，问题就会越来越少，事实上问题并非如此，人们已经做了很多的错事，赚到钱了就不管别人了，而此时领导也不会摆正这件事情，就会出现很多的腐败和舞弊的现象。人们用错误的手法达到目的，这样社会上越来越多的偏差和错误就会出现，那么领导的任务就是把因果关系明显化，你做了多少伤害，你要吃多少的苦头，你做了多少建设，你应该得到多少的鼓舞和回报，这样才会形成一种鼓动力和推动力让他们做对的事情，这样就是因果关系明显化的作用。它就会让善的因缘继续成长，不善的因缘慢慢较少，因为因果关系明显化，不善的果来的快，所以它自然就会不能够维持下去，整个族群群体的善的力量和正面的力量就会越来越普遍，越来越强盛。但是偏偏就在这个时候，往往会遇到很大的阻力，因为人们的贪和无明，很多人都会涉及其中，这就需要我们直接面对的考验，当这种考验来临的时候，就要看领导者的力量了，一个人的德行、善巧、才干、法和业，就在里面发挥作用。

这里面有更微细的不曾为一般人所觉察的业的力量。举例，有两个人，他们的才干都是不分伯仲，但是一个有善业，而另一个恶业却很重，假设领导人对于这两个人的任用选择上会面对一种压力，这种压力会涉及到人情等。真正的问题在于，如果选择那个恶业很重的人，把他放在某一个位置，他就会把东西搞糟，即便他有和另外一个人一样的智慧和慈悲，但是他就是恶业比别人重，么如果一个领导人看出这一点的话，他必须运用很强的人格力量，去直面考验当下承担挺住压力，稳稳地依法如实，基于业的力量去做出最明智的选择。至于这个你们可能会问怎么看出来的，有能力观照的人可以去观照，没有能力观照的时候就靠结果来说话，给他一些做事的机会，基于他的结果来决策判断其是否可行。有时确实很冤枉，有些人有才干，工作卖力，很有真心，就是他过去世没有累积足够的善业，就会有很多问题。同样两个人都一样有才干，可是有功德的人走出去的时候人们就会去支持他，很自然的他就是一个天然的领导人，比如转轮圣王，他什么都不用做，其德行就是如此强，这个就是有功德可以用的人，本钱很多的人，善业很多的人。而另一个人，他虽然很有才干，可是偏偏业比别人差，当他走出去后人家不接受他，不理睬他，因为很可能过去做跟随者的时候专门找他人的麻烦，专门找领导人的麻烦，制造了很多类似的

这种业，那么当他出来做领导的时候就特别辛苦。他也会遇到很多人，但是人家就是看他不顺眼，就是给他制造麻烦，他也觉得很冤枉，自己都这样卖力了却没有努力的结果，这个就是输在了业上。举例，在中国的历史上有一个很明显对比的例子，在三国时代，有另外一个跟诸葛亮几乎一样有才干的人，名庞统，可相貌虽奇丑无比，却很有才干，奇怪的是，当刘备开始要用他的时候，刚开始出去打仗的时候，一下子就被乱箭射死，这就是业输给了别人。人世间确实就有这种真相，有些人如果业输给别人了，那真是没办法，无论怎样卖力都没有努力所带来应有的结果，但是不卖力的话会有更惨的结果，不过努力总比不努力要好些。领导者遇到这种艰难处境的时候，只想到这个人卖力，但看到的只是表面，从因果角度来看，他没有那个因，还是不能成就对应的果，可是这个比较细微，这个是比较难做到的。比较容易做到的是，这个人事情做对了推他一把，事情没有作对就不再推动，这是表面的。深一层的不只是现在要做对，他还要有足够的善业，才能够把结果交出来，结果交不出来，就是说就算他怎么做对，但是功德不够，所以就承担不起好的东西，这也是重要的一点。这些都是考验，面对这种人格压力，这种源自大家的压力，都是一种考验。这个时代的人会用很多手法的，华人尤甚，面对种种人情世故有时很难真正做出明智的决策，尤其是对某些人要做到大公无私的时候，而对于这些人你也会感觉到一种情感的压力在里头，在这个时候，领导应该怎么度过这种考验呢，很简单，就是走出一个个人的领导风格，当一个人还手握大权的时候，就会有这种压力，当他把权利交给群体的时候，这个压力就没有了，这变成了群体的决策，这样压力就少很多。这种考虑就可以度过了，所以群体还有一点是，它的力量是他的业，它的业是群体的业，不是一个人的业，一个人的业有起起落落，他就过不了一些考验，平时很容易度过的考验，业来的低潮的时候，考验就很难度过。可是对于群体而言，它有一种力量在，很少有群体一起衰落的，如果真的有，像释迦族的时候，那个真是没办法，要被灭就被灭，那个是没办法的。基本上群体的承担力，往往业来讲，比个人的承担力还要强，当一个人面对他个人的生命的考验的时候，如果觉得有困难，有风险，他可以选择将这个风险可以转嫁到整个群体，为了保护群体，他必须走出个人自我的领导风格，群体一起来承担，那么这个问题，就可以很容易克服，这点要明白。所以有这样子的情形，种种的考验你会发现到，最难的是自己，是自己的自我，因为抱着一个自我，很多考验过不了，如果能够放下自己的自我，没有什么所谓的难做不难做，没有什么所谓的好受不好受，如果有也只是看着它，难受生起，也只是看着它，看到自己的难受，不讲你的难受，清楚地问自己，这个法是如何现起的，因缘是如何，整体的福利，整体的方面，各种条件是如何，当一个人走出自我的时候，他再面对考验就容易度过，至少承担考验的能力是无底的。当一个人有承担的能力，他会觉得大不了事情没有成，可是能够承担的起，他还是会在好与不好的结果来临时，都能够保有自己内心的法，然后再走出去，战胜考验和克服考验。

接下去我们去学习领导的御术，要搞清楚几个根本的概念，诸法因缘生，

诸法因缘灭，这是自然界的现象，领导人也没有说绝对要达到什么，因为他还是逃不出因缘，你再有领导才能再有才干，再常修善辱，也逃不出因缘，所以只能够在因缘上下功夫，只能够期望在因缘里面注入更好的因，不然就会掉入强求的状态里面。建立在这样的基础上，知道自然界的因果法则不可能违背的，你就知道自己要怎么做，怎么样地依法，怎么样地如实，怎么依法如实，怎么再看清楚，把自己的自我放掉，走向给别人带来真惠，问自己，有没有这个能力，没有能力的话就不要走进领导层，不要扮演领导的角色，当自己有好东西给他人的时候，也不会假谦虚，如果真的没有比我更好的人，那可能我需要暂时承担，就是这样从整个群体的角度考虑而不是仅仅考虑自我。有时我们会有这种情形，会谦虚的跟大家说，自己并非不是最好的那个料子，但是基于现在的因缘，既然没有更能胜任的人，我就当仁不让，做自己为群体带来利益的事情，可见谦虚不能过度。如果有更好的人选会选择退让，如果没有更好的人选让自己来承担，带着这样的心态就非常好。所以再进一步面对很多考验的时候，如果我们能够守着自己的法，守着自己坚定的目标，勇敢地度过考验，别人的诽谤和批判总是会有的。举例，在佛陀传法的路上，曾经有一次，那个时候佛陀刚刚很兴盛的时候，突然很多人走进来，跟佛陀出家，人们就开始谣传了，看到出家人在面前的时候就说这些释迦族，让人家失去丈夫，让人家失去孩子，他们这样子，那个诽谤来的时候，阿难尊者是很难受的，跟佛陀讲我们离开这边吧，佛陀讲你逃避不了多久，其实佛陀是观照到自己过去有诽谤别人的业，如果没记错的话应该是辟支佛，因为在行菩萨道的时候有造过诽谤的业，这个业已经消了很久，可到了成佛的时候，这个业还有没消完，那个时候虽然成了佛，都还要被别人诽谤，佛陀说那就给人家诽谤吧，七天后就会过，因为佛陀看到自己的那个因缘是七天，就准备等它过去，不去逃避，那个问题在哪里发生就在哪里解决，当然佛陀也用了一个善巧，而不是说在那边受苦而已，因为法的力量能帮我们承担一些成熟的业的恶报的，佛陀教弟子一个偈子，那个偈子的大纲，基本上是这样：这些人是因为法的力量才选择出家，你有什么好妒忌的呢。当别人听到的时候，真的也是过了七天，听到这个偈子后，心想佛陀说得也对，有什么好妒忌的呢，他们出家是因为法的力量，并不是佛陀用拐带的方法让把他们去出家，当人们把自己交给法，有什么不可以的事，有什么不合理的事情呢，尤其在印度这个是很管用的。可是每一个人对法的判断不同，对于 dhammā很多人判断不同，不过大家都接受一个真相，就是自然界里有一种叫作 dhammā，在印度，他们叫作 dharma，那么 dhamma 是自然界的法则，自然界的法都是正确的，不过不同宗教的人对自然法则的判断不同，可是他们都接受，如果有人为了自然界的法则，而做出他应有的付出，有什么不合理的呢，有什么好妒忌的呢。所以这个偈子一讲出去，没两下子，大家对僧团的批判就熄灭了，因为佛陀法的力量来的太强盛了，一下子横扫了印度宗徒，导致很多外道很震撼，感觉受不了，反而有些自己来加进参弥陀佛，那当然是最有智慧的，没有智慧就在那妒忌，排挤，找漏洞，找问题，制造陷阱，可是这些都是有因缘的，所以这点要明白。在佛陀来

讲，这个考验如果一定要度过，那就选择让自己去度过。还有一个佛陀所面对的考验的例子，那就是三个月吃马麦。那时他去了一个地方，那个婆罗门非常富裕，请佛陀住下来过雨安居，可是当佛陀一开始雨安居的时候，当然就决意了不走，一决意就惨了，因为这个有钱人完全忘记了对佛陀的邀请，就是三个月你来，我供养你们三个月，事实那个时候，向来僧团是没有接受人家三个月的供养，最多是七天，可是偏偏就在那个时候，一住下来了就开始旱灾，收成不成，人们吃都成问题，而且那个时候呢，这个婆罗门对佛陀邀请后却忘记了他自己对佛陀的邀请，为什么呢，因为 mara（魔罗）在运作，天上的天魔 mara（魔罗）在控制着让他忘记，为什么能够让他控制呢，我们如果只是表面来看，第一我们可以讲他不真诚，表面来看你可以讲他不真诚，可是他邀请佛陀，怎么可能忘记呢，三个月都能忘记，怎么可能有这种事情，这样那你就冤枉他了，其实他只是棋子，他受那个 mara（魔罗）影响，那么如果你只是停留在这个阶段，你会觉得 mara（魔罗）是最大的恶，因为 mara（魔罗）让佛陀佛弟子三个月，吃都成问题。其实在从更深的角度来看，这是佛陀讲的，佛陀过去曾经诽谤过辟支佛，辟支佛可是大圣人，在行菩萨道的时候，讲什么倒不如吃马麦这样子的话，结果就惨了，批判和诽谤一个大修行者，那个业就很重很重，所以真相它看起来好像是这样，但又不是，有另一个层面，另一个层面你再看下去，它又有另一个层面，自然界里面常常就是这种现象，所以没有能力观照因缘到这么深刻的人，那怎么办呢，需要提醒自己，诸法因缘生，诸法因缘灭，没有什么是不合理的，度过吧，只是最终我不了解这里头的因缘而已，就是度过吧，不管我明白还是不明白那个因缘，是仅仅明白其中的一半，还是明白其中的片面，但是当下的心不要起贪嗔痴。那个时候出家人出外托钵，人家连吃都成问题了，还供养你们，不容易拿到实物，那个时候，怎么办，那么目犍连尊者，就跟佛陀建议，能不能允许用神通把地底下一种好像很甜很好很有滋养的食物拿出来给这些比丘们吃，佛陀问他，你怎么做到，地面有很多众生，你如何面对，因为你的手要下地底去，那么地里面有很多众生。目犍连尊者他的神通非常的高明，他说，佛陀，我会这么做，我把所有在这个地面的众生移到我的一个手掌上，然后我另一个手掌，把地底的，可能是上古时代，地球还没有冷却以前生存在里面，好像泥土一样的东西，是可以吃的，据说是比蜜糖还要好吃的东西，很好的滋养的，他拿出来，让我把众生全部移到我的一个手，拿出来，然后把它们放回去，目犍连尊者的神通强到这个程度，它可以把众生移到他的手，不要时再把它们放回去，可是佛陀还是不允许。然后在那个时候刚好有，养马的人刚好买了那些马吃的食物，后来就用这些食物来供养僧团，僧团才能够维持，完成他们的雨安居，这些僧团做佛弟子的，佛的业他们当然也要跟着一起承担，你要跟着佛学习，那么发了愿，然后佛的业成熟的时候，弟子当然是要跟着的，有那种附带的关系在里头，这个是另一个层面的因缘，这个我们不要去研究。所以佛陀也是选择度过，他有他的智慧在里面，第一是佛陀的业要消，他要承担，吃马麦就马麦，不懂如何去吃，好像是掺水搅一搅的，这个我没有刻意去研究，

有记载佛陀的业要消。另一方面，如果佛陀让目犍连尊者用神通来解决这个问题，那么未来后代可能有一些大成就者，在佛弟子之中，可能有一些是阿罗汉，可是未必具备这样的神通，那么面对这种问题的时候，如果他用不出这样的方法来解决问题，那么未来时代的人，就会说佛陀时代有阿罗汉，现在没有阿罗汉的，他们把阿罗汉跟大神通放成同义词的时候，就会有这种问题，那么后代的人，因为诽谤三宝诽谤僧团，可以受很多的苦，所以种种原因，佛陀不让弟子尝试用神通来超越业力，如果有业力的代价，要付出就付出，神通也不能够扭转那个业，它只是一种力量，可是这种力量它也不是绝对，如果佛陀有业要成熟，连佛陀也不能够用神通去做什么的，这点要明白，所以佛陀也是拿出一种依法如实，老老实实的方式，去面对生命的考验，业的考验，更何况是我们呢。所以如果是我们在带领他人的过程中，自己度过自己的生命也好，领导别人也好，还是要明白一些真相，就是有些时候有些考验就是要度过，那个考验可以是我自己的业带来的，有些东西是不能做什么的，最单纯的方法就是忍过去，如果这个世间能更多人愿意面对忍过去来度过考验，那么世间就会少了很多的政治手段，少很多的阴谋，少很多的斗争。有些时候苦是因为我们自己的业带给我们的，当我们有这样的了解的时候再去想解决方法，我们才会开发出真正的清净的善巧，而不是手段。手段搞出来是自己害自己，自己误自己，真正的善巧是在因上做对的，有了这样的了知，我们才可以学什么是领导的善巧，怎么发挥领导的善巧，可是基本的概念不可以搞错，就是有的考验就是要面对，有一些恶报苦果就是要承担和面对，只有带着这样的了解，我们才不会迷信领导的善巧，才有资格学习领导的善巧。

今天跟大家法的领导学的分享就到这里，记得上次我们抛出一个问题，就是法的领导学课题的内容，如何跟我们的禅修连贯在一起。记得这个是你们的功课，也是接下来往后考试要考的，考完试之后我才揭露那个秘密，现在不讲出来，给你们去思考，把它融入你们的生活里面。修禅、生活和领导都会牵涉到自然界的法则，所以如果能尝试在这方面多下点功夫，多做点思考，尝试在生活上做一些实验，试试看在你的孩子身上做一场实验，看看你把这些领导学的原理用出来，会有什么样的结果，那么以后你就有更深一层的领悟，自然的那个法的领导学，这个自然界的规则，就会走进你的生命，你再把这个领悟用在你的看呼吸的这个禅修上，那么你就会慢慢领悟到，这些都是贯穿在一起的，然而究竟如何贯穿在一起，就是你们的训练工作了，就是你们自己的功课了。无论如何，在结束以前，一定跟大家讲解揭露这些东西，法的领导学跟禅修如何贯穿在一起，因为毕竟我们还是禅修道场，大家都面对修行上的问题，所以大家一定要把我们所学的一些串在一起，它才有那种单纯的力量，才不会片面地学一样东西。我们要学习的是，能够把一些自然界的大原理贯穿在一起，这样才不会死板。希望你们的生活都会因为走进这个族群，而生活的品质得到提升，愿你们事业、家庭生活等各方面都会有更好的提升和进展，最终都能够体证佛陀更高的法，能够成就止观，最终体证圣道圣果和涅槃。

F100110 三种实力

今天我们继续法的领导学的课程，我们第一堂课讲法的领导学时有讲到：什么是领导？领导的概念是什么？很多人以为领导就是做头儿，其实并不是这样，领导并不一定是一个人，也可以是一群人，我们先不讲人，我们讲领导因缘。这个领导因缘必须有好的东西献给别人，有真慧给别人，能带给别人好处。它带着具备种种领导条件的因缘，法的各种好处，让被领导的生命得到提升。

在这里领导因缘有三种考量，一个人是考量他一个人，一群人是考量一群人，领导因缘，被领导因缘，还有整个领导所要利益的对象。比如说一个国家，领导者可能是主要的领导层，被领导的可能是公务员、政府官员等等，对象是一些人民。同样地，如果是一个这样的宗教团体，领导者是谁呢，领导者是Sangha Council，Chairing Committee（僧团委员会）理事们等等，被领导的是其他的成员，这个具体也很难划分，因为常常在某一个情形我们被领导，另一种情形我们又在领导，所以大家都有扮演到领导的处境。那么，我们要利益的对象是谁呢？是所有众生。我们要利益的对象是什么？是三宝正法的传承。最终，正法的传承是为谁而有的呢？为了众生离苦而有的，一个宗教团体可以这么来看，那么，一个国家、任意一个族群或者一个家庭、一个公司都有领导的概念在里面。在领导的时候，领导必须要让它的存在，让整体的因缘迈向更好的结果，如果领导不能让被领导的因缘进步和提升达到更好，那就谈不上领导，只是做头儿。所以很多人做头儿，或是把别人拉下来做头儿，甚至是不顾牺牲群体的利益也要做头儿，那个不叫做领导，是不在我们的领导概念里面的。领导带领了过后大家会发挥的更好。

法的领导学是以“法”为领导，这“法”是什么？这个“法”是自然界的法则，依着自然界的法则去领导，自然会有自然界的法则去支持着、护持着，这会带来好的结果。

这是法的领导学第一堂课，第二堂课我们讲的是实力领导，领导不能没有实力，否则你用什么来领导呢？一个没有实力的领导因缘他就会面对一个很重大的问题，可能是被牵着走，而不是扮演一个领导的角色。如果一个领导人，他不知道自己要走向哪一个方向，群体应该要走向哪一个方向，只是跟着大家的喜恶，那么，你去想象，假如美国总统要走向哪一个方向，要做国家的决策，都要看一些民意测验，那会是一个什么样的国家，一定乱的不得了，因为他不是在领导，而是分分钟、秒秒钟看一些民意测验，在走向哪一个方向，然后才决策。领导必须要有实力，用能力带领，而且被带领的人群如果走错了，他要有能力把大家带向正轨，这才叫做领导。如果他没有能力带动别人、领导别人走向正轨，走向对的方向，那他只是随波逐流，只是做头儿，而不是一个领导。

有实力的领导，自己必须有法，有内涵、有材料，他必须看的更准确、更

清楚、更确定，然后再带领；他必须有能力在看到错误的时候给它转过来。那个实力是什么，是他自己内心的光明。基本上有两个方面：自己内在的力量，还有他的 Kamma，一个人或者一群人都是如此，这些都有考量在里面。有了这些内在条件，还要看他具备的外在条件，内在和外在条件都具备了，他带领的时候就会安安稳稳，有实在的力量，有才干，也不会害怕。没有实力的领导像谁呢，举个例子：那种坐在王位上也很紧张，每天都怕被推翻的。有实力的领导人就像我们的佛陀，像转轮圣王，功德强到没有人能取代他的才干、他的美德、他的法，自然地就会有很多人护持他、支持他、帮助他完成心愿，这就是有实力的，他不用这么苦命。像转轮圣王他会飞，他的马会飞，他的大象会飞，因为他有很奇迹的东西，他的 kamma 就会强到产生很奇迹的效果，自然的全世界都会接受他的领导，这是非常稀有的，一个界很久才会出现一个转轮圣王，有这么强和雄厚的功德，他坐在王位上自然安安稳稳的，谁也不会逼他退位，就是把他杀掉也没有用，你杀掉他，你也不会飞，他就是比你强，很简单的道理。那么，我们不要只看转轮圣王，看看其他的，如果很有美德、很有才干的，他在领导的位置会很安然。可是一个人如果没有能力、没有实力，他一定要坐那个位置，他的命运就会像刘邦、朱元璋，刘邦得到天下之后还战战兢兢，坐在王位上还穿着战袍随时准备拔剑战斗，你看他多没有安全感，因为他的力量是争过来的、很牵强的；朱元璋当国王的时候也是战战兢兢的，杀忠臣，就是怕他们太强、功劳太大，功高盖主，就杀掉他们，以巩固自己的实力，所以一辈子都战战兢兢的坐在王位上，这就是苦命的领导。他好像是领导，可是一个人或者一群领导人，他有足够的实力，就不会紧张，整个因缘是自然的，理所当然的发挥着领导的作用，就不会紧张和害怕，因为他能带给别人的利益是别人做不到的，如果有别人可以做得更好，好的领导因缘会让出来，好的领导因缘不是自我的，他的法很强，无我，是很高的智慧、无限广大的真心和慈悲，他或者他们就会有能力带真惠给大家。实力的领导是各个方面，一切善的力量、好的力量，内在、外在都可以有实力，内在和外在的力量里最重要的还是内在的力量，一个人有内在的力量、有法的力量，时时刻刻都在累积善业，善业一直在巩固、加强，那么带来的因缘，自然的护持，不用苦苦的追求，时候到了自然会成熟，他受果报、结果的时候是自然的、自在的，这点我们要了解。

我们讲今天的课题，在领导的过程中，这些力量涵盖哪些层面。我们讲的是法的领导学，最好的、最圆满的体现法的领导学的是佛陀，这点也是有些困难的，佛陀很少在经里讲，除了在一部经《菩萨本生经》里讲过怎样教人家做国王，他几乎没有特别的给一个课程是领导学，从这点讲，我们要讲“法的领导学”有些困难，因为我们要把它整理出来。可是从另一方面讲是不难的，因为佛陀的一辈子都是“法的领导学”的体现，他的整个生命就是体现他以法领导大家，从这个方面，我们可以看到，他的一生都是“法的领导学”的材料。如果讲实力，佛陀有超凡、卓绝、圆满、无上的知道的力量（the power of knowing），因为他有一切知智（sabbannuta- nana），通俗的讲就是无边的智慧，

世间所有可以知道、可能知道的智慧，他都知道，都可以掌握，他的一切知智、知道的一切情形里，让他知道了一些什么，让他能够真正发挥无上效果的领导力量，最最重要的是他知道真实法，因为他知道真实法，他知道了苦的熄灭，他很有把握的带领大家走向苦的熄灭，他知道了世上永恒的快乐，他可以带给大家永恒、安稳的快乐——就是涅槃！这个领导有谁可以争，没有这个材料谁能给别人这个好处呢？佛陀没有了这个，他也不能给人家真实、究竟的真惠，就是因为他有这个可以给众生、给世间真惠，这个真惠就是究竟的真理，永恒不变的真理，它能够带给世间实谛，他完全掌握。在心识、心所、色法，还有涅槃之中最重要的涅槃，他知道走向这条路的方法，不知道的人，有谁可以取代佛陀？就凭这一点，只有佛陀才可以这么领导，这是最重要的知道的能力。除了这一点他还知道什么？他还知道世间其他的种种真理、真实现象，包括概念法。当佛陀在地上拿起一把树叶问弟子："你看，是如来掌上的树叶多，还是整个森林里的树叶多？"弟子回答："森林里的树叶比较多，很明显的！"佛陀说："如来所教授的法，就像如来手上的树叶这么多，如来知道、还未教授的法，就像整个森林的树叶这么多。"为什么如来不教呢，因为和灭苦没有关系。为什么如来只教授掌上之叶这么多的法呢，因为是和灭苦有关系的。这是一个领导人最殊胜、最稀有的智慧了，很多人做领导只是为了显露才干，满足自己的我慢，可是佛陀不是这样的，佛陀懂这么多，也不需要去露一手，我只要大家灭苦、得到好处、得到真惠。如果他讲了"整个森林的树叶那么多的法"给世间听，大家都混乱了，就再也看不到这个"掌中之叶"的法。今天，看到别的宗派，就已经看到这个问题，当他们什么都不遗漏、都要研究的时候，我们不是说这样不好，只是到头来连四圣谛、八正道都不知道摆哪去了，灭苦、出苦海的路也不知摆哪去了，多么的可惜，他们对这个"掌外之叶"的法太感兴趣的时候，而忘了"掌中之叶"的法。可是，这个就是佛陀的优势，他知道大家学不了，要学的人自然就会行菩萨道，他就会慢慢去学。要灭苦的不需要知道太多，先解决这个灭苦的法，他可以知道，但不会随便显露，只是在真正需要的时候会露一下，让大家知道，这是真的佛，不是假的佛。只有在需要的时候会显露下神通，足够就好，太多太多的知识没有去炫耀，因为他要大家达到灭苦的效果就好。那么他所了解的、所知道的掌外之叶的法，重要吗？从一个佛的立场来讲、从领导学来讲，重要。这就是为什么佛、菩萨他们的领导才干都是很卓越的，因为这世间因缘的来龙去脉，一切的变化，他懂的很多，所以他懂得怎么度众生。比如说他在帮助一个人之前，他一下子就看透了过去，善因缘、什么条件、什么 potential，他还知道将要来临的因缘，在几时会成熟，什么样的因缘，他都知道，有这样一个知道过去、未来的能力，完全掌握一个人的~~过去~~优点、缺点的潜质，他领导起来就很容易，他一下子就可以帮助到他，这个时机是恰恰好，永远是准确的。所以这些~~被~~对世间复杂因缘种种的掌握、概念法等等的掌握，对领导学来讲是重要的。但是从苦海来讲，基本上我们只要知道与世无争，好好修行，灭苦就足够了。所以佛陀就有这种力量，对于世

间的法则等等他都懂，究竟的出世间的他也懂，这是佛陀知道的能力，这种知道的能力，就是可以带利益给众生的本钱，他能带真正的利益、真惠给世间的众生，就是他最大的领导的力量。如果领导的因缘继续带给被领导的因缘真惠，这个领导就充分发挥了他领导的作用和意义，今天佛陀圆寂涅槃 2000 多年了，他的法还在领导着我们，整个世间，还有这么多的人，在奉行佛陀的教法，只是有人因为时间和空间、因缘的变化，奉行的不那么纯，但是为什么这么多人对佛陀这么的衷心？因为佛陀所留下的法，给世人带来了真惠，这是领导的力量！

那么，佛陀还有第二种力量，是无为的力量，不需要做的力量（Khantivadi（不是地方名，是章節名）他没有需要做什么的）。

在经里面，佛陀是这么说的："众生要听如来教法，如来是如此；众生不需要如来的教法，如来也是如此。"他本身不会因为别人听不听法、受不受法的领导而有所不同，这个在领导学里是一个基础，只有当一个人彻底无我、不贪求的时候，他才能够做到这一点；也只有当一个人，没有任何 self interest 自我的利益在里面的时候，没有为了得到什么的时候，他才能够有很轻盈、超然的心，才能执行他的领导工作，这种超然是非常需要的。佛陀就具备这种超然，因为他已经彻底无我，所以他可以无为！，他没有需要，他只有当众生需要法的时候，才慈悲教法。他的动力是他的慈悲，不是个人的贪，因为佛陀已经没有了贪。这个力量在菩萨道的时候，就已经开始显现了！，比如有一次他在 Khandivadi 的时候，即使是手脚被砍断，他不动心，鼻子耳朵被砍掉，他不动心，也不嗔恨人家，他有无限的承担力，他的法、他的美德、他的忍耐经得起最大的打击和考验，这一辈子就这样死去也无怨无悔。即使是有一次，他在婴孩的时候，他的母亲抱着他非常的疼爱，作为国王的父亲（就是后来的提婆达多），一进到屋来，这个孩子却没有觉察到，他就想：不得了，这么小的婴孩，就连我都不放在眼里，长大了还得了。就很自然很本能的，把自己的孩子杀掉了，不管妻子如何恳求，也要杀掉这个孩子，这个婴孩知道，他的父亲要杀他，他心里就起了一个想法：让我现在对我自己、对我的父王、我的母后、对执行这个指令的刽子手抱有一样平等的慈悲。这就是菩萨的力量，在还是一个婴孩的时候就有这种力量，他有一种无限的承担力，他的法、他的美德有无限的承担力，这就是佛陀，后来成佛所具备的这种超凡的力量，他具备这种波罗蜜能成佛，那成佛自然就具备面对种种的打击，崇敬、好或不好、人家恭敬、名和利不重要，没有所谓的得和失，只是因缘，这是他的力量。只有当一个人或者是一个因缘具备这样的力量的时候，真正需要因为慈悲的呼唤才会动起来，才会纯净。如果一个人还会为了自己的遭遇，在乐受苦受，心里还有所不平衡，在领导过程中所面对的遭遇，得、失、顺、逆的不平衡，那么，领导人就是要战胜这种内心的不平衡。当然彻彻底底摆脱这种不平衡的，只有阿罗汉，因为他已经无我了，他不在意有这种不平衡了。可是作为其他的领导因缘要怎么办呢，就是刹那间刹那间记得佛陀所教授的法，如果一刹那不让自己的'我'淹没，不让这种不平衡淹没，那一刹那他就达到了法的力量，无我的法的力量！

特别是在做重大决策的时候，当一群领导因缘在做决策、决定时，他的考量必须超越自己的贪嗔痴，他不应该因为受到一点刺激或者诱惑，而把群体的决策败在自己的弱点上，这样的领导就会有问题~~!~~。除了阿罗汉或者佛，人总会有缺点，在有缺点的过程中，如果没有这种醒觉，就会让自己的缺点，成为群体的失败和挫折的因素，所以领导因缘一定要想尽办法摆脱这种陷阱，他的方法，就是通过培养无限的承担力，得到好是这样，得到坏、不顺的遭遇也是如此，这个很重要~~!~~，这是第二种力量，就是无为的力量，像虚空一样的力量，虚空~~就是~~你捶它，它也不会受伤，你拉它，它也还在，不会和你做什么。当一个人心境可以达到无为，不管多久或者是某一个刹那，那一个时刻他无为、无我，他就有虚空一样的清明和沉寂的力量，那个很珍贵，再动起来就很有漂亮了。如果一个人具备了这种不败的力量，你对他好或者不好，都不会乱，那么他动起来的时候，真的可以带给别人力量、真的会有那种力量了。

第三种力量是实践的力量，行动的力量。当一个人可以无为的时候，行动起来是特别有力量的，就像佛陀，没有要得到什么，当他被请出来教法的时候，是看着因缘去教的，佛陀不会有野心，所以他行动的时候就有力量。行动的时候有赖于什么呢？有赖于种种的善法，有赖于戒定慧，有赖于慈悲喜舍，有赖于四神助-意行心慧，有赖于种种的力量，有赖于正念、信心等等，涵盖的范围太广了，特别是慈悲喜舍，很多的领导并不是笨，也不是看不清楚，是他的情绪不平稳，他有自己的虚荣心，智慧不够，被伤到的时候就看不清楚、生气的时候就看不清楚、以至于种种的问题就出现了。所以，接下来，休息一会儿继续讨论这个，因为这是一个蛮大的课题！

F100110 真惠为持久之道

刚刚我们讲了能够洞察的那种力量，能够承担无为的力量，还有能够行动、实践的力量。在实践的力量上，它涵盖了种种，这是讲不完的。但有一点可以看清楚：有些人有开始的力量，可是不能延续，也不能总结；有些人有开始、有延续的力量，但他不能总结；或是他不能得到全面的、好的结果，单单一个精进力而已。都有差别的。在行动上都是失败的。负责扮演领导因缘的，如果他不能够带来好的结果，那再多的理论都不管用。他必须能够总结，给大家一个最好的成果，这个成果就是他继续带领别人的本钱。

有些人很会讲，讲了很多，但实际上他拿不出那股力量。第一次可以听你讲，第二次听你讲过后就不管用了。所以结果很重要。一个好的领导必须有各方面的把持能力，决定了的事情，就必须贯彻到底。当然需要收的也能收，需要退的也能退，但是要有贯彻的力量。所以要知道一个或者是一群领导，他们有没有贯彻的力量，就要看他们自己了。如果他们在自己生命的修行上都不能够贯彻，那这个领导会有什么贯彻能力呢？这个很重要。不过这只是其中一点。很多因素让领导有贯彻的力量，比如勤奋、精进力、意志力都包含在里头。

慈悲喜舍的心对领导因缘也很重要。因为慈悲喜舍特别重要，它牵涉到一个人的情绪智慧。很多人在扮演领导的时候并不是笨，也不是没有才干，也不是领导天赋比较差，而是他的情绪不稳，不能够掌控自己的情绪。他有很好的慈悲心，可是他的慈悲缺乏智慧的基础，缺乏舍心的基础，所以他的慈悲很容易被打击。当情绪一波动，情绪智慧就不能够发挥，即使是很聪明的人，很有才干的人，都败在自己的手上，什么都发挥不出来，为什么呢？因为情绪智慧不足够。我们特别着重这一点。而佛陀不同，佛陀是已经圆满的智者。他的慈悲是不可能被打击的。即使是弟子中出现了叛徒，他也不会被打击；即使是四面为敌，别人都来攻击他，你看那六个外道来找他的麻烦，他也不会被打击。他的善法、他的善心是稳稳的，不会被动摇。情绪智慧支配一个领导人他的善法、他的美德，不受动摇，不受打击。特别是舍心，众生都是自己业的主人。当一个人或者一群人有了这种稳定性的时候，它的力量就很强，特别是自省时，为什么呢？这个世界上任何一种善行、任何一种好事，他要带来好的结果时，总是有考验和打击的。除非是不好的领导，我们就不说了，这是另一个课题，我们只讲好的领导。所以一个人他情绪不稳，或者他的情绪智慧不足够，他这方面法的力量不够时，那他的法肯定贯彻不了。这样整个领导的运作就会出问题。所以要明白贯彻和实践法的力量是很重要的，除了勤奋、做事有头有尾以外，还要有忍耐、正念、戒定慧等等，情绪智慧很重要。

我们来看佛陀的这三样。这力量带给佛陀什么？他知道什么对众生真正好，所以他能带领大家朝往真正好的方向。因为他知道掌外之叶的法，他知道

用各种各样的力量，除了灭苦的力量，用种种的善巧来引导别人，让别人不走冤枉路。因为他有洞察一切的力量，他掌握世间一切因缘变化的来龙去脉：什么时候种什么因缘，要做一些什么样的因缘变化，整体因缘就会起怎么样的变化等等，这些都在佛陀的掌握之中。所以要说谁符合 “运筹帷幄，决胜千里之外” 这句话，那真的只有佛陀。连诸葛亮也不能。诸葛亮到最后也是搞惨了自己。可是佛陀不是，他最终得到的结果是自己和别人都好。当然他成佛时，也就没什么好不好可言了；有多少人得益对他来讲也没有什么好不好可言，他也不靠那个功德。反而他真能带给别人真正的真惠。这种人在当领导的时候，知道什么是究竟好的东西，这个阿罗汉们也具备的。可是在把这个好处传给别人时，懂因缘的人和掌握因缘的人就多了一股领导的力量。他能恰到好处地掌握因缘，懂得让现有的因缘起一些什么样的变化，注入一些什么因素就会得到什么样的变化等等，这个很重要。又因为他有无为的能力，他只教学，跟他执行的时候完全对的 ，时机拿捏也对的。动跟不动、做跟不做之间达到一种恰到好处的平衡。

我们怎样培养那种力量？其实知道的力量来自如实！如实涵盖了两个层面：一是态度，就是不要加减，是怎样就是怎样。可是我们往往做不到，为什么呢？一种情形是心太善，心太善良就会戴上有色眼镜；还有就是当你有一个自我的时候，你看什么东西都是从自我出发，被自己的感受污染了。其实一有苦受，你看东西一定就有偏差。任何时刻我们有苦受，我们就绝对不可以相信自己。任何时刻！我常常跟学生们讲，我只要看到你有苦受，我就不可能信任你的。即使你带着苦苦的模样来说：“Bhante，您要信任我！”我不会信任你的。为什么呢？因为你苦的时候，你的知觉一定被污染了，你不可能心明。即使你有那个能力，也发挥不出来。就像一个人他虽然眼睛好好的，可是一戴上有色彩、花纹的眼镜，他看东西就不纯净了，不真实了。这是第一点.

二是若一个人真能培养出很好的心态，态度完全正确，不去加减什么，是什么就是什么，情绪也很平稳，可是如果他缺乏那种如实了知的能力，还是发挥不出来知道的能力。特别是对因缘的观照能力。一个人如果没有观照力，他能够做什么？即使态度完全正确，他也只能够看到事物的表象。还记得我跟你们分享的那句话吗？就是我十多岁的时候听到的，给我的生命很大震撼的一句话：“When you see the invisible, you can do the impossible”，只有那些看到别人见不到的事物的人，才能够完成别人不可能完成的事情。别人讲不可能的事是因为别人看不到，你看到，对你来讲就是可能了。所以有些人讲的不可能，对另一个人来讲它就是可能的。

我们有这种经验:就是有时要渡一个人时，有人会告诉你：“这个人不可能的啦，没有希望的啦！”等等话。可是如果我们真的很有爱心，真的很有德行和道行的时候，你就会觉得，你劝这个人不听，帮不了这个人？可是我看是可以帮到的。

能和不能要看我们的能力，当然有些情形是真的不能。比如众生都是自己

业的主人，他在受苦，你要取代，他要面对老病死，你要替他老病死，这是不可能的。佛陀都认为这些是不可能的事。佛陀有能力知道可能为可能，不可能为不可能。如果我们有错见，对不可能的事情带着幻想，那我们就准备受苦了。

人们往往认为，可能与不可能之间有一个相当大的 range（范围）。在这个范围内如果究竟来说它是可能的，那就看你知道的能力有多少了。对有些需要帮助的人而言，如果你看不出他们有变化的潜质，你就帮不了他。就好像有些人看着一个大石头，看来看去，都不觉得能雕出什么好东西。可是一个高明的雕刻家一看，心里就立即产生各种美丽的构想：比如可以雕刻成这样姿态的天使，或是一个天使这样子坐着，抱着一个孩子，或者别的什么等等。他可以把这块石头想象成一个美丽的影像，一个天使的模样等等。然后他去雕刻，最终这块石头还被他雕刻成了世上杰出的艺术品。

领导上也一样。如果这件事你认为不可能，那你就做不出来。所以独特的观照力很重要。想要获得这些观照力，那就要学习和实践佛陀的基本教法——戒定慧。没有守戒，定就修不成；有戒有定，然后进一步地学习观照。有了戒定慧后，有些人会把观照的能力运用在世间的生活上，而有些人只是把它用在灭苦的、出离轮回的道路上。当然最重要的是用在出离苦海的道路上。对领导人来讲在经过一番学习和培育观照力后，不仅要用它来灭苦，还要把这种能力用在帮助别人上，用在了知掌中之叶（出典自阿含经中佛陀在森林中教育圣弟子的故事）以外的东西上，这样他就可以开发出帮助别人的领导能力。

所以领导具备了知、洞察的能力很重要。佛陀讲智慧有三个领域：一是 Suta-maya pabba（闻所成慧）听闻的智慧，如果听闻都没有，那会怎么样呢？就会连想都想不出来。听闻的智慧属于一种知识，就是你知道了，你就记忆了；二是 Cinta-maya pabba（巴利文，思所成慧）思考性的智慧，世间很多人开发的智慧都是属于这一种。可是我们要看到这种智慧的局限性：思考性的智慧一旦超出思维的领域，逻辑推理的领域，它就达不到了；三是 Bhavana-maya pabba（修所成慧）修所成慧。指的是自己知道的能力大大提升后，比如有了更高的定力、有了智慧之光过后，你可以知道很多一般用意识思维、用肉眼无法知道的东西。它有什么好处呢？当我们推理很辛苦时，当我们用千言万语去表达一个很简单的东西，却怎么也表达不清楚时，如果一个人的思维思考能力不够，他怎么想都想不明白。比如山背后的东西怎么去想呢？想来想去也只是想象。可是当一个人真正爬到山顶时，很多思想上的矛盾就不再是矛盾了。单单讲方向就好，从古晋去泗务，我们怎么去？整个方向简单来讲就是向东。但是从米里（MiRi）去泗务呢？就是向西。如果我们心里没有地图，就很难知道怎么才能到达那里，同样一个地方你在不同的位置想象怎么走，都有他的艰难，好像很矛盾，可是看一看地图，明白了方向，就一点也不矛盾了。其实这种事情世间太多了。

领导决策时，常常牵涉到快速决策和慢慢思考推理决策。快速决策时，如果一个人的心里面没有知道（洞察）的能力，没有一种清明，只是要用一大堆

的理论想很复杂的东西，他不可能抓到要点。佛陀不一样，佛陀的智慧强到令人很震憾。有一回一个外道想为难佛陀，于是派人来问佛陀："是不是佛陀也会讲一些让别人不欢喜的话？佛陀当然不会说他不会讲，因为佛陀有些时候都会批评提婆达多，而且当众宣布提婆达多过去世造过这样那样的业，这些话提婆达听了多不高兴，他爸爸也不高兴了，所以佛陀是一定要讲的。佛陀如果是承认的话，那他就会说佛陀跟平常人没什么不同，别人讲话让人不欢喜，佛陀讲话也让人家不欢喜，那你没有什么大不了，跟平常人一样差劲。外道的概念就是这样子的，他想要通过这样的问题难倒佛陀。

当这个外道代表来到佛陀面前问:"佛陀会不会讲一些话让人家不欢喜的？"佛陀说："看情况"。答案不是是，也不是不是。那时他想完了，本来想如果佛陀回答"是"，可以批评佛陀；回答"不是"也可以批评佛陀。可是现在佛陀讲看情况，那就没办法了。那个外道本来是满怀信心认为可以难倒佛陀的，因为这个问题是把"两边刀"，斩过来也是，斩过去也是，一定可中枪的。可是没有想到佛陀的回答是："看情况"。

佛陀讲了几种情形：真实、不真实、有利益、没有利益、快乐、不快乐，最后总结了一个最容易记的方法就是：佛陀讲的话都是真实、有利益的，不管你高兴不高兴。如果是真实有利益，还要看时机对不对，契不契机。那些真实有利益的话讲出来，即使你不好受，佛陀也会讲，因为它最终会带来好处。

佛陀的一整套答案是非常的合理，不是讲，也不是不讲。是要看真实不真实，有没有利益，契不契机。这个答案太妙了，完全摆脱了他所设的陷阱。外道整个人都服了，就问佛陀："是不是每个人问你问题，你都预先知道他要问什么，然后准备好了答案吗？"佛陀说：我举个例子，你就会明白：比如你去见一个马夫，古时候的马夫对整辆马车的结构都是精通的，问他这个部分叫什么？你指车轴，他会告诉你这是车轴，你指车轮，他会说这是车轮，你指车上的每一个部分，他都能告诉你这是什么，对吗？他说"是呀！"他需要思考吗？"不需要啊！"佛陀就说："如来已经掌握世间的一切现象、一切法则，所以如来不需要思考，不需要再去想，或者是准备答案。任何时候只要有问，马上就回答你。"这就是佛陀知道的能力。所以培养领导因缘、领导力量、领导能力就要在这方面下功夫。领导者即使知道很多，可是当他运用时，却非常单纯，一刹那就发挥运用出来了；领导因缘到了这种阶段，他的发挥就很灵活了。这就是知道的力量。当然真正圆满这种力量的就只有佛陀了。其他人圆满一分就有一分的这种能力和好处；圆满二分，就有两分的这种能力和好处。

在培育如实知道这种能力时，如果学习佛陀的教法，我们就会少走很多冤枉路。然后态度对，方法对，能力培养起来就行了。那么承担、忍耐、无为，这是潜伏期都要做的。在研究领导学和领导人的例子时，发现他们都逃不开一个潜伏期、学习期和训练期的过程。任何人如果他耐不住潜伏期，按耐不住自己的内心，急着去要做领导的，这个人绝对不会是好领导。我们不可以信任这样的人。为什么呢？因为这个过程都过不了，他怎么能沉得住气？怎么能带利

益给别人呢？修炼的日子是很孤独、很枯燥，要能够沉默，潜龙勿用，好好地充实自己；没有充实好就忙着去利益别人，实在是讲不通的；到头来不是真正在领导，而是争着做头头；当每个人都争做头头，忙着要带领时，就有种种的是非挣扎，结果就很痛苦。所以真正好的领导他一定经得起潜伏期，好好学习这个阶段。潜伏期不是什么都不做，它不可以是刻板，也不可以是做作的，而是顺着生命的因缘，是自然的。现在是学习的因缘，就好好学习；现在是要求做服务的因缘，就做服务。动跟不动，都可以很快乐地度过。没有所谓的我需要动，或者我一定坚持不动，动跟不动它都是很自然的一个过程，这样的人就可以培养出真正的领导能力。

这牵涉到三个概念：一是练，二是用，三是养。佛陀在练的过程中，即还没有得到授记的八个条件前，他已经潜伏磨练很久了；在运用时，即在整个菩萨道上累积波罗蜜时，四个阿僧祇劫都一直在磨练的；但是在真正磨练成功时，他做什么呢？他到兜率天去等，等待人的寿命慢慢减？加？的时候他才出现，还有种种其它的条件，诸如母亲的寿命等一些大因缘算在一起，因缘对了才出来。这是养的时期，即潜伏、酝酿、等待的时期。在那个时期他只是好好地做他正常的事，能够利益别人就利益别人，能够说法就说法，但是就等一个大因缘、大时机出现。所以如果连有这么雄厚功德的菩萨都要等因缘、等时机做事，我们如何能横冲直撞，我们是谁？怎么能说急着就要结果。时机实在是生命中很重要的一个的智慧。只有当一个人有无为的能力的时候，他才能够掌握时机。在中国《易经》的智慧里面，讲到了时间和方位，也就是等时机、看因缘做事；不契时机不可以做，不可以动的，这个是重要的。所以这个养的潜伏期要有。

那么怎么应用呢？你不能够只做一个美丽的构想，就以为一定会成为现实。如果连试都没有试过，就出来用，会一败涂地的，有这种情形的。生命的过程不是一场答师宴，只是看结果，不是的。它的整个过程就像是一场实验，过程中你所做的每一份付出，其实已经可以看到成果了。比如出家，当你们出家修行时，难的是修行，修到最后有禅定、没禅定，有道果、没道果，有就有，没有就没有，它不是这样简单的结果表现。在整个修行过程中，如果你用对了功夫，有正精进，一路上它就会给你一点小小的成果，你就能看到法的运用，用在你的家庭，用在你的朋友，用在你的生活上等不同的层次，简单的情形就是你快乐。你发现学了法之后，有了一种放下，发现放下一分的我，你的心马上就自在起来，清明起来，不用等很久的。整个过程都是这样，练的时候其实也有用的机会，用的时候也要继续地磨练。练 、养、用它是一起的。可是整体来说，还是有属于练的时期、养的时期、用的时期的区别的。这些时期不是一直刻板的状态，可是整体来说，都要具有一定的能力才可以用，用了证实自己有那个能力，然后又拿来继续磨练，所以它牵涉到这三个概念。有些人只有一点点能力，他就急着去发挥，这个就会很成问题。所以基本上它涵盖三个层面。如果要培育这种知道的能力，承担的能力和实践的能力，那么在修行的路上，学习的路上，实践的路上都要实践这三个层面。

我们刚才讲到，培养这些实在的力量、内在的力量，就是要培养实力领导。这个实力领导涵盖的不只是个人，也涵盖到群体。如果一个人只能考量到自己的因缘，考量到自己的法、自己的业，那他在做领导时还是缺乏很多的素质。虽然他有了最重要的根本部分，但因为他的知见不够广阔、不够深远，还会有很狭窄的状态出现。他也不能够发挥领导运作去领导。领导的运作牵涉到更广大的因缘，更多人的业和更多人的法。比如一个国家领导人想让国家好起来，幸福起来，富裕起来，那他必须了解到什么是群体，大家要有和平富裕的因素；他还要考量群体中大家的业能不能承担得起这么好的美景。如果他不懂得通往真惠的路是什么，他就会带大家走向错误的路了。在因上不择手段做错了，那不管他怎么卖力，最后都会出问题。你看有些做总统的，他很真心，真希望给他的国家带来好处，可是因为他的无明，他不了解因缘关系，以暴制暴，那就带来很多的问题。做事过火了，也会带来很多的问题。他没有让他的人民学会承担和平和，而是继续造恶，当这一群人累积越来越多的恶业时，即使是一个人再会当领导，也是徒然的。他能带领全部人听他的话，可是他不懂得引导大家在业上、在因果上做对，即使他想要给大家带来好的结果，大家也得不到好的结果，就是会出差错，就是会痛苦的。

所以领导的因缘，他必须能看到真相。好的领导人他们会怎么做呢？比如说暴力，如果我们用暴力去对待别人，我们实在是贬低了自己的人格，我们因此所得到的好处以及国家的安全又能够持续多久呢？因为暴力，痛苦的种子已经在人们的心中种下了，不会有好结果的。你看圣雄“甘地”他们一直都在想：“我们一定要从英国人手中得到独立”，可是当他们与英国人争得半死时，他发现如果人民内部问题没有处理好，人民思想没有纠正过来，那即使从英国人那里获得了独立，人民还是会痛苦，倒不如让英国人来管。他说：“要独立，就是要从烦恼中独立出来。”他开始改造人民的思想，告诉人民用暴力得来的独立，内部也会有很多问题，以后你们会成为自己的敌人，因为一切是讲因果的。所以他想要的是人民在思想上能够互相包容，要不然英国人被赶走了，印度的四个阶层却互相欺压，打来打去，那国家也不会安宁。要摆脱这种困境就要在思想上下功夫，那得来的结果才是真实的、长久的。今天你看任何一个群体，特别是恐怖分子的群体，他们就相信只要把敌人消除了，我们就会好。结果一代战斗，两代战斗，三代战斗，一代一代就这样战斗下去。整体来讲，如果你看穿几千年的历史，你就会看到这种团体、这种族群，死伤最惨，永远都在苦，而且永无安宁之日。

因为因错了，整个群体都在连续累积暴力的因的时候，他们怎么会得到和平、安详、快乐的结果呢？不会的。

领导必须能够看整个群体的法和业。因为让大家得到好的承担、好的结果的，就是他们的法、他们的业，没有这些善法，没有这些业，众生就承担不起好东西。所以好的领导不止自己会带领大家朝向好的结果，还会引导大家在好的因上下功夫。就像佛陀一样。所以佛陀的领导是最殊胜的，道理就在这里。

他引导大家在因上下功夫，增强自己得到好东西的承担力，这点我们要明白。所以这个观照力、考量的能力牵涉到一种广阔的胸怀，你不可以是狭窄的心，狭窄的心是看不到别人的，只能够看到自己的。有时候我们只要听一个人讲话，就大概知道这个人有多少领导的素质。当然有的人讲的话可能是虚假的。如果一个人常常讲的是我的感受，我这样那样，他就很难有广大的知见，广阔的胸怀，也很难掌握群体的法和业。所以领导的因缘是要有广阔性的，不只是考量到自己，不只是从自己的知见出发，要能考量到别人的知见，别人的想法，别人的感受，还有群体的运作都会考量到。一个人会考量到群体，他就有领导的因素存在，因为领导的种子已存在里面了。这是从我们修行人个人开始掌握自己的法、自己的业，到走向领导时就会懂得掌握群体的法、群体的业，让群体的法和业都提升。当群体的法、群体的业都提升的时候，有你没你，结果都会好的。这点很重要。

接下来我们研究在领导的路上方法到底是什么样的？ 你看现在世间很多领导人在巩固自己的领导地位时，他们用的领导方法是什么呢？都是在讲手段，所以一直都不安稳，永无安宁之日。他要巩固他的领导地位，可是偏偏没有真实的真惠给别人，当别人比他更能干时，他就在那边挣扎，就要把别人消除掉。到头来他不是在做领导，而是在做头头。可是真正好的领导人或者领导因缘，没想把大家拉过来做自己的手下，没有那种野心，他只有一种心："我要带给群体真惠，真正的利益，我希望让别人的潜质得到最好的发挥"。 当一个或一群领导因缘，它一直是在制造好的领导因缘，让群体中每个人的潜质都得到最好的发挥，让群体的生命都得到最好的提升，那他的领导因缘就是最好的领导因缘。而且通常这样的领导有足够的无我，慈悲和谦虚的心，随时愿意被取代。因为世间要做的好事太多太多了，当他一直制造机会给别人的时候，就没有了随时被取代的机会，只有更好的机会等着他。这是必然的。因果上是绝对真实不虚的。所以好的领导不需要做什么，他只是给予真惠，帮助别人发挥更好；如果被别人超越，他会很高兴，很随喜。你看经文里佛陀是怎么讲的？当 Khemanga（巴利文人名）去问佛陀： "为什么有些人会有影响力，有些人没有影响力?"佛陀说："妒忌别人好的人、妒忌心强的人不会有影响力；没有妒忌心的人、会随喜的人有影响力。"

我们讲领导逃不了要讲领导的影响力。好的领导，他不会去妒忌人才，不会妒忌别人比自己发挥得更好，不会的。当别人做得更好时，他随喜；当别人超越自己时，他随喜。这个随喜的力量会让别人的力量很快走进自己的心里，自己的业里，让自己的心也具备这种力量，这牵涉到一个课题，心影的作用。这个我在木里瓦拉给过一个这样的讲座，有机会你们拿来听听。它有它的原理，这个原理就是人们心影的原理。继续谈随喜，会随喜别人，不会妒忌别人，希望别人好，甚至不在乎别人超越自己的人，他实在是很自然地给自己种下了有影响力的种子。有了这种影响力，他又是种下了有领导力的天生的本钱，毫不费力就得来的本钱，他就是有影响力。所以真正在领导因缘的处境上，他只应

该这样想，不用去考虑很多其它的东西。在决策时不要去考虑我、我的处境、我做过什么、我之前做过什么，为了这个东西我付出了多少，你不要想这些。如果考量这些，也是有别的因素，或有实在的利益，你才会这样考量。但是内心里不是从自我出发的，而是从怎么样才能让别人得到真惠，怎么样才能让别人的潜质发挥得更好，以达到整体的利益。所以懂真惠的领导实在是很珍贵，你不需要用枷锁锁着大家的。

我们这里的道场是开放的，任人家来、任人家去。如果我们有很多的善法、很多的机会和利益，很多提升的条件给别人，这里就永远不会缺人。该走的会走，该来的会来，那是最好的。不用去控制别人，套着别人说："你是属于这个道场的，你应该这样，应该那样啊等等"。 不需要。你制造好的条件，好的因缘，人就会来。好的条件，好的法和业，种种条件凑在一起就会形成一个好的、广大的磁场。好的因缘就会走进来，那是自然地。当我们看不到好的因缘走进来的时候，我们应该怎么做呢？就只有在因上下功夫了。巩固我们现有的条件，我们能做什么，就把它做到最好；巩固我们的法，想得是怎样给别人最好的利益；如果我们这样子想，这个族群能不兴旺吗？如果一个国家的领导一直在想怎样让我们的人民能得到最好的发挥，能完成他们的梦想，完成他们所追求的快乐，那这个国家会衰败吗？不会的。全世界的人才都会涌向这个国家，当初美国有这样的力量，就是因为这一点。但今天的美国又是另外一种形势了。

美国早期的那些领袖多么有爱国精神，他们为这个国家创造了最好的条件，不贪图自己做王，就是要制订出一个最好的制度，让未来的人能得到最好的发挥，结果全世界的人才精英都涌到了美国，所以美国成了世界上最强大的国家。但是今天有很多变质的问题出现，现在的领导人已经没有了早期第一批开国先臣的高品质人格。所以很自然地一个国家会走向衰败。领导实在是很重要的因素。当一个人不只是能够带给别人真惠的时候，还要考虑到什么因素呢？考虑到怎么把群体的因缘用到最有效率，他不是一条一条看，也不是狭窄地看，也不是这个做到最好而忽略了其它的层面。这就是为什么领导因缘必须要有广大的知见、广大的胸怀、广大的心量和广大的考量。人都会那样想，要带给别人很多真惠，而多少人又能真正做到呢？因为很多人想偏了，只想到一个层面好，没看到另一个层面的好，不能有整体平衡的观照和观察。这就是为什么即使是很真心的领导人，因为自己的智慧不够，自己的心量不够广大，到后来他不能给别人多少的利益。有好心还不足够，领导不只靠好心，也不只靠慈悲，他还要靠智慧。所以要带真惠给别人，他需要有智慧的。最低限度，他必须先要有能力带真惠给自己。

这就是为什么当我们教领导学时，很注重每一个走进来的人，不管你涉入的领导层次是高还是低，你可以是一个主席，可以是一个秘书，也可以是一个理事。不管你扮演的领导角色是什么，我们都要求一个条件：你必须让你的生命，因为走进这个族群而得到提升。如果一个领导人他没有能力带真惠给自己，那他怎样带真惠给别人呢？这没有说服力的。所以这就是为什么要让大家在服

务的过程中，奉献的过程中有远见。今天我们有两位理事，两位父亲，吃过饭后找我谈："Bhante，我只能够为这个团队在梯田里服务一个小时，超过一个小时，我的生活就会乱了，我只能够做这么多，超出的恐怕我做不到。"我说："非常好，谢谢你的坦诚"。 如果你只能够在一天中为这个团队付出一小时，你就讲只能做一小时，你能做多少，就讲多少，不能做的事我们不要牵强，不能做的事我们不做。如果大家都知道人手不够，这件事情做不出来，以后取消，我们不做。可是如果能够让每一个人因为走进来，生命得到提升，这是多么好的一件事。一个人有能力带真惠给自己，才能带真惠给别人，这是可以办到的，很重要的一点。

所以当我们讲带真惠给别人的时候，有一个很重要的前提是我们要懂得带真惠给自己。当他们两位来告诉我的时候说："我们想要有一点自己的时间来打坐。"我说："非常好"。 所以在团体里我们要想办法，他只能够做这么多，我们不能勉强他。每一个人都说出我能付出多少，那我们配合自己的能力，能够做多少，我们就做多少，这个（方式）是可以走很长远的路。当大家的生活因为学佛，或者因为走进这个群体，或者因为自己的领导，而让整个生命品质得到提升，那就是整个群体都在提升的时候。不然讲带真惠给别人，竟然没有能力带真惠给自己，哪能谈得上领导？这个要明白。

真惠，听起来好像是一个很简单的东西，但它确实是领导学里面一个最重要的因素。什么策略之类的，到头来都是误了别人，也误了自己。如果我们老老实实给别人好处，就是最重要的了。佛陀也是因为给我们那么多的真惠，改造了我们的生命，让我们的生命得到提升，所以虽然佛陀入灭了那么久，我们还是很衷心地始终做着佛陀的跟随者。我们不要去怪别人为什么没来支持我们，我们要想的是有没有能力给别人带来最大的好处。如果能，那应该有的因缘自然就会出现；如果不能，那我们就继续学习如何带真惠给自己。

F100117 决策

我们继续讲解法的领导学课程，法的领导学和一般的领导学的区别是：法的领导学是发挥自然界的法则，发挥法的力量，来达到利益别人的结果。在领导上主要是靠给大家真惠来带领大家。就像佛陀虽然已经入灭两千多年，但是他的领导力量还一直存在，为什么呢？因为佛陀留下来的法带给我们真惠，世上的人们自然心甘情愿地奉行佛陀的教导。要知道佛陀的教导不是让我们放逸和为所欲为，他制定的规则都是一条一条，执行起来很艰苦的，比如叫我们晚餐不要吃，放下一切欲乐等。因为他发挥的实在是法的力量，自然界法则的力量，带给我们的是最终的真惠。所以为了这个力量，也为了这个真惠，众生心甘情愿地奉行着这么艰难的事情，这是他的殊胜之处。

这就是真正的领导。不是那种跟着潮流走，顺着大家，讨好大家，可是最后大家没有得到好处的领导。不是。佛陀的领导是：当众生走错路的时候，佛陀引导众生走向正确的道路，所以是真正的领导。

我们也讲了实力领导。领导要有实力，没有实力的领导不会有力量。只是讲一讲，可是真正遇到考验的时候拿不出实力度过考验，那是没有实力的领导。实力领导牵涉到各种条件，所有的善法都可以成为我们的实力，然后就是看所有的善因缘。所以真正的实力就是法和因缘：内在因缘，外在因缘，法是我们自己的法，领导层的法，还有领导因缘如何带领被领导的因缘一同去累积那个法，累积那个业。所以当僧团带领居士，导师带领学生的时候，都很在意大家的法，大家的业，为什么呢？如果大家的法和业没有充实的话，纵使我们用什么方法，什么领导技巧，带给大家利益，可是受者没有承担力，也是不行的。所以，任何一个或者一群领导人了解了自然界法则的领导因缘，他们一定要在这方面下功夫，让整体的法和缘，特别是业力得到提升。否则要带给大家好处，是办不到的。

实力领导主要是指领导者自身因缘的实力。一个人或一群人的领导因缘是：他如果内在没有实力，特别是内心的法没有力量，他就经不起考验，很容易垮下来。这就是为什么真正懂领导的，他一定会先在自己内在的真实实力方面多下功夫，实力不足，不要去尝试自己承担不起的事。如果不懂领导因缘，不了解自己，领导过程中就会有很多问题出现。当人们因为虚荣心，但是内在没有实力，又想要承担自己承担不起的事时，会发生什么结果呢？许许多多通过取巧行为弄出来，又用种种取巧手段去维持的事，会很快垮下来。而实力领导就不同：实力领导是稳打稳扎，在真实的根源上下功夫，当根本的因缘条件具备了，什么好东西来，也就很自然了。

佛陀的实力在哪里？特别是从领导学上可分为三个层面：一是佛陀的洞察力量，他能够洞察究竟法，了知概念法。因为他了解究竟真实法，所以他知道

什么是究竟的好和不好；什么是真正的善和不善。有人说善和恶是一种观念，你觉得善就是善，你觉得不善就是不善。这是时代改变，世人对究竟法的不了解所发表的言论。真正了解究竟法的人知道，属于究竟法的心识、心所是善的，它的果报一定是善的；它是恶的，果报一定是恶的。所以当佛陀带领众生的时候，他可以很肯定地知道怎样才能带给众生究竟的真惠。即体证涅槃。他有最好的宝藏，他也懂得如何引导大家去找到这个宝藏。所以佛陀在一开始就具备领导条件，什么条件呢？带给众生真惠的条件。他得到了真惠，又懂得把这个真惠带给别人。这个很重要。他有洞察一切的能力，他知道种种概念法、究竟法，知道怎样善用世上的因缘去帮助众生，知道什么是可能，什么是不可能。能完全掌握世间可能的为可能，不可能的为不可能，这实在是佛陀的领域，被归纳为佛陀的特殊力量。关于这一点我们怎么善用呢？我们可以借用佛陀的智慧，学习佛陀留下来的修行法门，在某种程度上掌握这个可能和不可能。这个很重要。因为一开始知道什么是不可能，我们就直接放弃；一开始就知道什么是可能，我们就努力奋斗，这样才不会白费精力。

佛陀还有另一种力量，就是无为的力量。他不是一定去要教授法的。

很多人在做领导的时候，都被一种力量推着走，什么力量呢？贪欲和我慢及享受领导位置的荣耀。很多人发愿说要成佛，他实际是想要佛的光辉。当他真正遇到考验的时候就垮下来了。有些人说我要行菩萨道，可是他并不是真正想渡众生，他是真的想要我是菩萨的光荣。当别人想要解脱时，他就用种种方法去打击你，说你是小乘，为什么呢？因为别人解脱了，就不需要你来渡了。其实能够多几个人解脱多好，为什么要去责备别人呢？如果要行菩萨道，就好好地帮助自己解脱，帮助别人解脱。所以真正懂的人不是为了荣耀，他是真正要爱护别人，那种心态完全不同。他并没有为了自我去领导。大多数人是为了自我要去领导，我慢推动着自己一直去寻找万人之上领导的地位。这样的话，领导路上会遇到种种问题，关键时刻他就露底了。可是佛陀的领导不是这样。佛陀说：众生要跟如来学法，如来是如此；众生不来跟如来学法，如来也是如此。这个就是无为的力量。佛陀并没有因为众生学法不学法而有所得失。所以如来的力量是不同的：他不是为了自己教法；而是众生需要法，他才去教。当他有无为这样的力量为基础的时候，他的每一个服务、每一个动机、每一个努力都很超然。当他很超然的时候，他就可以做得非常好了，他是因为众生而做的。这种无为的力量和心态，中国的伟大哲学家也是这么说的，智慧的他们不期而遇，他是谁呢？老子。老子说：圣人无常心，以百姓为心。圣人没有固定的心要这样还是那样，他是以众生、百姓等对象为心。你需要怎么样，他就怎么回应你。当然对于这句话，懂佛法的人会理解得比较深刻；不了解佛法的人，针对同一句话会在意义解释上相差很远。因为他们不了解老子要表达的意思。老子在《道德经》里要表达的是无为的思想。即先能无为，而后无所不为。你能够不动，那你动起来就很有力量；你能够不做，那你做的时候，就很有力量。这个很重要。佛陀有这样的力量：他可以无为，他可以忍，他可以承担；当他

做的时候，他的出发点都是慈悲，不管他用什么方法对待众生，都是基于慈悲。这个很殊胜。

第三种力量是为的力量。即做的力量。有些人不做不表示你一定做得了。像有些人我告诉他，你没做事你就没犯错，做了很多事就会多犯错。好的领导会很了解这方面。不会因为工作人员犯了很多错误，就觉得他很糟糕，我们要给他机会学习，为什么呢？因为什么都没有做的他没有机会犯错；做很多事的，犯错也很多。这个是我们应该要明白的。如果我遇到一些学生做了很多，也犯了很多明显的错误，我们去纠正他。但是我们并不因此觉得他人比他更好，因为其他的人没做事。如果做一样多的事情，能够做得更好，那才是更有领导才干；如果完全没有做，那当然就完全没有错。这点我们要明白。有时领导人会有一种错觉：这个人一直做错事情，他就觉得那个没有给他麻烦的人更好，可是那个人从来没做什么事情，只是讲几句好话而已。所以能做其实是需要一种力量的；你不做，有不做的能力，是好的。可是能做的能力和不做的能力是有差别的。能做的能力牵涉到智慧、慈悲、对因缘的掌握、意志力、决心等等因素；从情感智慧来说，慈悲喜舍都要有，还有戒定慧的力量等各方面的能力都要有。

我们也讲了法和业。领导人要看到法和业：个人的法，个人的业，群体的法，群体的业以及领导层必然要经过的考验。每一个人的生命都必然会受到考验，更何况是领导因缘，一定有考验。如果没有决心、意志力和勇气面对考验，就根本谈不上当领导。当我们走进领导的时候，就要准备面对考验：批判、冤枉、侮辱等等。好的考验，苦的考验，一定都会有。所以如果一个领导人只能在顺境中领导和服务，没有决心面对苦的考验，是绝对不能够累积领导功德的，他肯定失败。领导不是什么人都可以做的，领导功德有很大的作用。因为领导功德累积的条件是让很多人都能够成就他们的心愿的，所以领导的功德非常殊胜。也正因为它得来不容易，需要付出特别代价，也必然会有考验。而且一定要度过那个考验，明白每次考验之后，他的法和业会更加强盛。

今天我们要谈一个重要的课题：决策。即如何决策，如何做决定。其实法的领导学的智慧，不只是领导才需要的，每一个人的生命都逃不了决策，没有人不曾决策。尤其是在面对很尖锐的利害关系冲突时，你是需要做决策的。不会决策的人一定会很苦的。当你走到一个十字路口时，你就面对做决策了，向左还是右？还是向前？你说需不需要决策？要不要学习决策？一定要学习。在决策的时候，首先我们要看怎样的人、怎么样的处境才有资格做决策；怎么样的人、怎么样的处境没有资格做决策。这个一定要了解，你们认为呢？有很多种因素需要考虑，但其中很重要的一个因素是：心一定要清明。虽然心清明，也不一定有足够的条件和能力做决策；但是心不清明，肯定不能了。心不清明的情形下做出的决策，就好像是一场赌博，那就不叫决策；心一定要清明，才能看得更清楚。那怎样的情形心会清明？怎样的情形心不会清明？当我们感到被事情拖着走的时候，我们的心不会清明；当我们的私心升起的时候，我们的

心不会清明；当我们的心有烦恼，有贪嗔痴的时候，我们的心不会清明；当我们有很大的私心的时候，我们的心不会清明；当我们有伤心恐惧的时候，我们的心不会清明。只有当我们的心超然这一切，精神状态良好且稳定，感受很好，没有私心的时候，我们的心才有可能清明。如果我们的心处在不清明的状态下，我们怎办呢？最好的方法就是：做些什么使自己的心清明下来。如果眼前的决策不是很急，就拖一拖，直到自己不清明的心过去；如果有很强的禅修力量，在审视自己的心有很多弱点的时候，去打坐，快的几秒钟，慢的几个小时，让自己不清明的心转过来，然后再去思考和面对要决策的那个问题；禅修能力强的人发现心不够清明的时候，他很容易静下来，观照无常、苦、无我。让自己跨越时空：从时间上跨越过去，观现在，再观未来；空间上不让自己的心被这个狭窄的身心锁住，而是跨越时空去涵盖更广大的因缘。比如说可以散播慈心到十方世界，观无常、苦、无我以及真实法。他可以很快地几秒钟就出来，慢地可以几分钟甚至一两个小时也可能。从那个境界出来后心一定很清明。如果没有观智，入禅也很好，从禅定中出来心也一定清明。如果禅修能力不强，怎么办呢？就去思考佛法，看经典，读了几个小时过后再看同一个问题，心也会比较容易清明；还有就是亲近智者，请教智者这个问题。有些人带着一个很大的自我去亲近智者，以小人之心度君子之腹，造了一大堆的贪嗔痴烦恼。就像佛陀在法句经里讲的，愚人亲近智者没有什么作用，就像一个汤匙放在汤里面，尝不到那个味道。因为他实在是带着一个很大的自我，活在一大堆的贪嗔痴烦恼中；就算他不造烦恼，他也得不到好处，就是傻傻地讲什么都不懂，没有受教的心，这样的人亲近智者有什么好处？有的人找导师，他不是要学习的，他是要发泄。请一个智者来听自己发泄，很可惜。发泄不要找智者，可以找一个树木或石头讲一讲就行，写写日记也可以。找智者发泄实在是非常的浪费。可是现在很多人都有这种倾向：他只是要一个听众而已，他还要最高级的听众，就是找一个禅师来做听众，这很浪费。他应该是多去学习、多去听智者的观点是什么，要少讲多听，不是只讲不听。有智慧的人亲近智者时，他就懂得怎样去亲近智者，让智者的加持力、法的力量一下子把自己的心带起来，他再去做决策。这样他的心的境界就完全不同。如果你找不到智者，怎么办?有没有可能让别人帮你呢？比如你是一个道场的导师，难道没有人可以帮你吗？那不是很孤独?其实是可以的。比如有时候我们会有这种困难：好像走进一种处境，一种很奇怪的业围绕着你，在这个业里你看东西不会很清楚；也并不是修行不好，可是那个业就套着你，感觉上很奇怪的，那怎么办呢？找一个局外人谈谈会很有帮助。因为眼力再好的人都看不到自己的背后。你要看到自己的背后，一个镜子不够，要两个镜子摆好位置才可能看到一些。这点我们要懂。有时当我发现被很奇怪的业围绕时，我常用这个方法：我自己不做决定，找我的同修、朋友、同学、学生等聊聊。以前当我这么做的时候，寻法比丘不能够理解。我在29:45（地名）的时候找过他："我现在跟你讲一个问题，你可以不可以帮我想想，看有什么好的办法、观点和意见。"寻法说："Bhante，我的法是您教的，

您比我们更懂，为什么您要来问我呢？我不知道我还能帮到老师呢？”我说：“这不是绝对的。今天我觉得很奇怪，好像被一种业控制着，认识事物不一样，还是你跟我谈谈吧。”结果在谈的时候，他是超然的，他在这个业的外面，不受它的影响，他可以从另一个角度看到你看不到的，但很简单的东西。一两句简单的话就让你恍然大悟：原来可以这样子想，可以这样看，可以这样理解。我发现很多次跟学生交谈一下，就会产生种种想法（我们叫 Brain Storm 头脑风暴）。再从那个业出来的时候，再去认识和理解事物时会完全不一样。你说别人是不是可以帮到我们？是可以帮我们从不能够决策的状态中跳出来的。如果身边找不到一个真正可以帮到你的，身边都是些无明的、煽动性的人，怎么办呢？最好是找佛法。佛法是最好的、最可靠的朋友；或者写写东西提醒一下自己，尝试从局面中超然，跳出来回头看，情形就不一样。总之不要让自己的感受波动，让自己的心很超然地不受影响，我们就可处在一种可以思考的状态。其实最可靠的是法，什么法？无常、苦、无我的法；苦集灭道的法；因果轮回的法；诸法因缘生，诸法因缘灭，缘起的法等。

决策时很重要的一点是：要明白真相，明白相关因缘。如果一个人什么都不知道，相关的来龙去脉都搞不清楚，他就要去决策。那不可以相信这个决策。纵然他能超然于感受，当感受不好的时候他也不信任自己；只有等到感受恢复正常、心清明时他才相信自己，这是对的。可是即使有这种智慧，也未必表示我们能做出好的决策。因为你一定要对你所决策的课题有了解。你要很好地去寻找这方面的资料（我们叫 Site finding 现场调查）：比如要多了解这方面的因缘，要知己知彼，事情整体的因缘怎么样？现有的情形怎么样？过去有没有这样的个案？如果有，它的因缘是怎样演变的？然后学习过去的因缘如何？现在的因缘如何？现在的因缘跟过去的因缘有什么差别？过去的情形有多少可以参考的成分？这样认真仔细地考量下去，就算是比较清楚了。我们再来决策就容易得多。可是偏偏对决策课题的清楚了解是不容易的。不同的人的有不同的了解能力，这牵涉到洞察能力。如果是佛，那完全没有问题。因为佛是一切知智（sabbabbutabana），因缘的来龙去脉他都知道，怎么样的变化他都知道。如果是有观照力的人，他可以观照自己的因缘；如果观照力更强的人，他可以观照自己的因缘和整体的因缘。准确性有多高，是因人而异的。也可以运用种种的条件去了解和收集决策问题的资料 。如果没有足够的相关资料，那就只能够收集多少算多少了。

通常你看一个人是不是决策的料子，你要看他在做决策之前做些什么准备工作，有些人是先决策然后才找理由来填补的。我曾亲自遇到一个法官，他亲口对我说：“唉，这些律师讲的没有用，我根本不要听他讲。我只是等他讲出来后，我讲我的理由，然后把它写进去。我还没有上庭，我就把这个案判了。这根本违反了法律程序的规则。可就有这样的法官亲口告诉我的。那这个法律程序根本是没有用的。他是先判断了，然后才来听你讲理论。其实你会发现到：这个问题不止法官才有，很多人都有的。他心里一爽他就开始下决定，一下了

决定他就开始找种种理由来论证自己的决定。

我告诉你，如果我们要为做决定找理由，永远都找得到的，为什么呢？我在大学读法律专业时，当我读到那些 House of The British Supreme Council（英国最高法院枢密院）他们惊人的决策时，我很震撼那些法官的辩论能力。因为我们常常要读两种判词，一种是正面的，一种是反面的。比如 5 个法官，可能 4 个投一个票，另一个投另外一票；或者是 3 个投一票，另两个投另外一票，拥有完全不同的判词。当你只读一种判词的时，你几乎给他牵着走了。今天我们没有被牵着走，是因为磨练出来了。可是那时你单单读一个判词，你会认为讲得这么好，这么有理由，这么头头是道，就惨了。等下你读另一个判词，又是这么好，又是这么头头是道，你真的是傻了、发慌了，不知道该怎样了。我们常常读相反的判词，这个又头头是道，那个又头头是道，你根本不知道怎样才是对，真是糊涂了。极难呢。因为那个理由是人讲出来的，那种受过高度训练的律师法官，他要讲什么都可以的，反过来讲可以，反过去讲也可以，非常可怕的。就是没有真实法。可是真实法就不是这样子的。对于真实法你讲什么都没有用。你的心是黑的，结果就是黑的；你的心是光明的、清净的，结果就是光明的、清净的。所以真实法是可靠的，是善恶分明的。可是世间人讲的概念法，真的是很可怕，没有肯定的对还是不对，模糊不清。所以如果我们要为做决定找理由的话，永远都有理由，搞不好自己骗了自己。这种决策是绝对不可以相信的。

真正要决策时我们一定要好好地查找真相，仔细了解情况，弄清楚之后，再去思考，再去判断，这样才会可靠。不然纵使你有再好的理由去说服别人，还是有可能做错误的决策。

所以我们要信任一个人的决策，就要看他是否能为这么快做决定讲出很好的理由，以及他对种种事实的掌握情况是否透彻明白。有些人心的运作就是比较快，他可以在很短的时间里就能掌握好的资源和准确地考量，这是可能的。并不是决策快就一定是草率和鲁莽，决策慢就一定很安全。心思敏捷、洞察力、观照力很强的人，他即使是在最快的速度下作结论，都可以有很透彻的考量。所以不能以快慢来判断，要以他对整个事物的状况真正掌握多少，真正明白多少而定。如果他做出快快的决定，可是他讲不出来充分的理由，也分析不出来透彻的见解，那就不能信任他的决策。在我们掌握了事情的资料后，我们该怎么决策呢？有一种情形讲起来好像很有道理，可是目的不清楚，也会做错决策。比如现今你会听到很多这种观点：为了这个文凭，我读了很久的书，或者是为了某件事情，我做了很多的准备工作，所以一定要这样子做下去，一定要走这条路。这等于在说，为了走这条路我花了很多时间，花了很多劳力把车子安装好，所以我一定要坐车。这时就算一架直升机降到你面前，请你坐飞机，你也会说我不坐直升机，我一定要坐车。因为我已经花了那么精力把车子安装好了。

这合理吗？听起来好像有道理。其实他们目的不清楚。你看有人请你免费坐直升机，你马上就可以飞走了，为什么不呢？那不是更好？因为可以更快到

达目的地。可是现在很多人都是这样，他们忘了自己的生命是为了什么。以前我要出家的时候，他们说你读了四年的法律，这样子放弃不是很浪费吗？我说好在我只浪费了四年。如果我不出家的话，我就要浪费我的一辈子。决策时我们一定要问自己目的是什么？对我来说很简单，我清楚做这一切为了什么？清楚成功是为了什么？其实就是为了快乐，对不对？我们只是想得到快乐。领袖的目的也是想得到快乐。只是领袖的快乐是：大家都讲我好，大家都对我合掌，民意测验时最好总是得高分，我要在万人之上，万人之上我就会快乐。所以领袖他们的目的也是要快乐。还有那些极端份子觉得做烈士最快乐，他们就是一种虚荣心，认为虽死了但却可以千古留名，所以他们宁愿舍去生命。人们用种种的方法去做一些事情和想象，无非就是想得到内心的安稳和快乐。比如你想赚很多钱，你也是希望得到快乐。可是因为人们不清楚自己的目的，所以经常会迷失自己。赚钱赚到自己不快乐，领导领导到自己不快乐，做什么都做到自己不快乐。他以为这样子会快乐，可是他忘了自己的目的，只是盲目地去做，在做的过程中他并不真正快乐。现在很多人都在寻找快乐，可是他们不懂如何去得到快乐。如果他很清楚地知道我要的只是快乐，那么找到快乐的方法就OK 了嘛。所以生命的决策是如此，带动群体的决策更是如此。我们的目的明确吗？当目的非常明确时，我们就能确保所做的一切符合我们的目的，我们就会做对决定。比如最近 1 月 1 号我们团体做了一个决策：不再要女士们准备早餐了，那样很累、很辛苦。过后我的学生们问：“Bhante，现在你松了一点，有些人带东西来，你也让他来。”我说：“很简单，我们问我们的目的是什么？我们的目的是不要让工作人员太过辛苦，辛苦到他们感到害怕，然后决定要退出去，那这个团体未来就没有接班人了。”我们的目的非常清楚：我们只是希望好的事情能够好好地延续；希望大家的善可以延续；希望我们服务人员的生命能得到更多的快乐和提升。这一切不用我们来主宰的，我们知道大家能有这样的状态就好了。可是如果有另一种方案也能达到快乐的目的，那就随他们自己，只要大家快乐就好。大家快快乐乐地为佛教服务，不会花太多的时间，也能够照顾自己的私生活，那整个佛教事业不就可以长期延续下去了吗？我何必坚持己见呢？他们说：“Bhante 你不是说水果不可以切，切了的水果不可以吃，你们不要吃吗?”其实我只是这样讲讲，何必坚持己见。真的要是切了，大家比较开心，不切不开心，我们出家人吃饱了去打坐就好了，管人家切不切水果也太烦恼，对不对？很简单的道理。我们的目的是要大家安心，不要太紧张，不要因为今天忙，水果没切就紧张。我们自己可以解决的。当你看到我们自己可以解决的时候，你也就不紧张，今天能做多少就做多少，不做也没关系。最重要的是来到的团体的每一个人的法得到提升，生活品质得到提升，没有压力，生命更有价值，有更多的自在和爱心去对待你的家庭。当走进来的人的生活品质都提升了，那我们这个团体旺不旺？一定会旺的。因为你们每一个人就是一个活生生生命得到提升的例子。外面的人看到你们一走进这个团体生命都得到提升，一走进这个团体就快乐起来，一走进这个团体家庭就会和谐，一走进这

个团体孩子就更容易调教，那个团体会不兴盛吗？自然会兴盛。这就是我们的目的。至于怎么达到这个目的，我们不要在方法上硬硬地坚持。因为目的很清楚。当某些东西一解释，学生们就明白了。不然他们很好奇：为什么 Bhante 对一些决定很坚持？对另一些决定讲了就算了，也不去坚持？很简单，我们坚持的是关键性的东西。如果不坚持，它就会更糟糕；有些东西，坚持与不坚持关系不大，就讲了算了。只要目的达到，最终的结果是好的，大家的生活是更有品质的，那就 OK。

所以当我们做决策的时候，我们要问自己的目的何在。当目的很清楚，我们就知道需要坚持到什么程度。这个很重要。因为目的清楚，就要了解相关的因缘适合不适合。有时候我们在决策的时候会遇到很艰难的处境，不能确定到底哪一个才是真正的对。因为你不知道这个决定做下去，未来会有什么样的演变，特别是关系到别人生命前途的决定。像现在我在导师的处境中，是要很小心的。因为一个决策好还是不好，对学生影响深远。纪律要掌握到什么程度很关键，完全没有纪律会有问题；纪律抓得太紧、太严格，万一学生承受不了，还俗了，那他的生命就耽误掉了。所以在这严格跟宽容之间，我们要怎么拿捏，有些时候是不容易做决定的。特别是你怕那个决定影响到别人生命的时候。那时即使是清明的心也有困难的。在这里我跟你们分享一下我常用的方法：我走到佛前，跪下来，礼拜佛。然后请龙天护法、天上的菩萨作证说："佛，我现在要做一个重要的决定，这个决定影响深远，但不知道别人会对这个决定作怎样的反应，我不敢确定它是否是最好的。可是我敢确定得是：在面对这个决定时我已经把私心放下，也没有什么利害关系可言，完完全全以慈悲心为出发点，完完全全希望把已掌握的法、智慧和因缘都发挥到最好，来达到给大家真惠的目的。请帮助我拿到真正的答案。"对我来说我们没有未来的智慧，如果能够把当下的智慧发挥到极致是最好了。所以我用最小心、最谨慎、最慈悲的方式作出决策。即使有一天，未来的智慧不认同我今天所做的决策，推翻了我今天所做的决策。但是我已经小心谨慎，就算结果是坏的，我无怨无悔。因为这是我学习的一个必然过程，是我一定要付出的代价，我对得起自己，也对得起别人。那就 OK。万一我们没有考察清楚，就鲁莽地乱下一个决定，那么未来我们回头看的时候，会不会懊悔？会的。你会想当时为什么这么傻？当时我只要问一个人，打一个电话，问点情况就可以搞清楚了，以当时的智慧是可以做更好的决定的，可是我竟然这么鲁莽地做了决定。那你会不会懊悔当时的鲁莽和冲动？会的。所以我们人生在世很难做到完全没有错误的决定，但是至少我们能做到无悔的决定。只要我们很好地发挥了当时的智慧，就没有什么好后悔的。因为生命里面有些错误是必然要经历的。比如你去医院看病，当时又没有更高明的大医生在，紧急情况下一般的小医生就面临着必须要做一个决定：动刀还是不动刀？那个医生虽然没有经验，但他在做决定时已经很小心谨慎了，应该谨慎的都谨慎了。那不管判断正确于否，哪怕人死了也无怨无悔，只能说判断错误。下次再遇到同样的个案，你就不会判断错误了。可是当时真的是艰难。

所以每当我遇到这种情况时，我都会走到佛像前说：“佛陀，我很肯定我完全没有私心面对这件事，我只是希望得到一个更好的答案。”通常当我这样做的时候，我得到的答案都是更好的寻找答案的方法。比如去找一个更有智慧的人多方面去探索以便找到对的答案；当然有些时候就这么做，在做的过程中不知不觉就拿到了最好的答案。所以我们至少可以确定自己的心很清净，很真诚，很无私，很超然，然后我们再去寻找个答案。当我们是真心做真理的宣言，真的是带着无私的心去做决策，并请龙天护法及其他更有智慧的因缘帮助自己时，往往我们会得到一些殊胜的加持。特别是心静下来的时候，心变得特别的清明，想东西或看东西都特别的清楚。那时候很容易做决定。可是即使是这样，做决定也不能完全靠灵感。万一你的灵感是魔给的怎么办？所以还是要检查：你的出发点必须是善良的，最终的结果也必须是好的。当你的理性跟感性平衡的时候，通常都能够拿到更好的答案。只有当我们的私心升起的时候，我们着魔的可能性比较大；当我们的心很超然无私的时候，着魔的可能性是很小的，几乎不会有的，外魔很难利用我们。通常我们得到的灵感，得到的加持，都来自哪些好的因缘和好的能量体。

好，这一讲是我们讲怎么做出正确的决策。我们先休息一会，等下再继续法的领导学的讲座。

F100117 如何做好决策

我们在做决策的时候，应该怎样来尽可能达到更好的答案呢？当我们有了清灵的心，当我们找到更好的资料，各种条件在手时，我们还需要怎样的方式来达到这个决策呢？一个很好的方式就是我们尝试看可能做多少种决定，为了每一个决定要付出的代价是什么，会得到的好处是什么。

我们不能够只想到好处，如果代价比好处还要多，那就不划算了。讲一个故事就会明白，曾经有一个人，他的邻居跟他借了5美元没有还他，到底是没钱还他，还是其他原因，总之没还他。他来找林肯，林肯是美国第16任总统，那时林肯是一位律师。他找到林肯，

他说：“我要你帮我告我的邻居。”

林肯：“好，我帮你告你的邻居。那告什么事呢？”

他说：“他欠我5美元没有还，我要告他。”

林肯：“好，可以。

他说：“那律师费是多少呢？”

林肯：“10美元。”

他说：“好，10美元我给你。”

他给10美元的律师费，来告他的邻居，要拿回5美元。

那么林肯讲：“好好，可以可以，我给你解决。”

林肯拿了10美元去找他那个邻居，“嘿，为什么你没还钱？”

邻居：“哦，没钱。”

林肯：“好，我给你5美元。不要再打官司，这边是5美元拿去还他。”

还了过后没有案了，你还要告什么？结果林肯什么也没做，只是拿了 10美元律师费中的5美元给了他的邻居，让他还钱，什么也不用告了，那个人什么也没得到。他付了10美元的律师费，终于让邻居还了他5美元，他现在很高兴，满意了，因为他要动律师法律程序人家就还他钱了。可是他没想到他多么的傻，为了5美元他损失了10美元，这才是真正发生的事情。你看这个世界上有多少人不懂得自己做决策，只是为了义气用事。我不爽你借了我的钱没还，我怎么样也跟你搞到底，只是搞到底损伤更惨，为了得回5美元他花了10美元。这就是没有明白自己在做什么的人。我们在做决定的时候，不可以为了我要做我就做，我想做我就做。我们要问自己做这个决定我要付出的代价是什么，不要让我们解决问题的方法成了更大的问题。

当我们解决问题的方法成了更大问题，怎么办？你解决问题所花的钱还多过那个问题本身。让我告诉你，这个国家也曾经有过一个这样的决策。以前我们电视机要还电视执照的，好像一年24块，后来有一年突然间政府发现他做了件很傻的事，太不划算了。为了让人民还电视机执照，电视机要有“license”，

那个“license”要付钱的。因为政府的戏不可以给你免费看嘛，所以一定要收钱。可是为了收这个电视执照，他们要派人去抓，一家一家的转，出现在你家门口：“嘿，你的电视机有没有执照？”这样抓的时候，劳力人力所花的钱多过电视机执照所收到的税务。发一个执照手续要人工这么辛苦去抓，他们很辛苦，人民不欢喜，他们很苦恼，花更多的钱去得到那一个税务，不划算。政府觉得（英语 5：35）不可以执行，所以从此再也没有付电视机执照。因为解决问题方法所花的费用超过得到的税务，那个实在是不划算，所以取消掉了，理由只是这个而已，这是很重要的智慧。在做决定的时候，不可以纯粹在理论上去做，我们要问自己，这个决定付出是什么，结果是什么。

如果结果好过付出，我们就要做出这个决定吗？比如我们用钱来算，A 计划，付出 100 万，赚到 200 万，另一个计划，付出 90 万，赚到 190 万。那你想同样赚 100 万差别多少，付出 90 万赚 190 万，付出更少，两个对比下发现这个更划算。可是有些时候还有很多种考量，如对国家来讲，这个付出的成本可能比较高，但是他可以带来更大的高层次就业机会，他的考量又不同了。因为人民只要有就业机会社会就安定，问题就解决很多，他们的政治目的就达到了，其他的也可以这么决策。所以考量的种种因素到最后整体来讲，只是做每一个决定代价多少，好处多少，整体一看哪个是最好的决定，最多的好处。通常在决策的时候，这种比较两种决定的差别的思考方式我们叫 Marginal thinking。

Marginal thinking 他们之间的差别思维，两者的差别在哪里。这样的决策，理论上很容易，可是有时候它的差别不容易看到。有时候你建一个工厂，建这个工厂可以赚到多少钱，可是这个工厂排这么多废水进河里，或者说很多副作用，破坏周围环境的烟，那个很难算的。遇到这样的情形往往就牵涉到高层次的理解、判断和智慧。在我们的生命的决策里面常常都有这种问题的，比如，一个群体的领导人，在做一个决策的时候，有时你会想这个是最好的答案，为了达到这个最好的，第二好和最好的之间差别在哪里呢，如果这个第二好和最好只是相差 10 分，可是代价是 20 分，那么我宁愿拿第二好。为什么呢？第二好，从 80 分到 90 分我要付出 20 分的代价，不划算，很简单的道理，有些时候我们是做这样的判断的。所以 marginal thinking 看他的差别在哪里，不是什么东西拿到最好的答案就是最好。这个东西以前我是很震撼的，有一次我们读英国 House of Lords（上议院）判词，negligence 疏忽，什么叫做疏忽的法律。人家去告，一个机构告一个机构：“你们疏忽了，不够小心，应该更小心。”后来那个法官给一个判词：“对，小心永远是好。”可是小心应该也有一个合理范围呀！如果我们现在全国的火车一小时走 5 公里，绝对小心了吧，不会撞死人了吧，小心好不好？不适用，那个火车有等于没有，人家跑快一点就超越它了，不管用，所以那个不好。有些时候我们要考虑，不是拿着一个东西走到极点，比如两个人在领导圈子里一起做决定，这是最好的决定，可是最好的决定的过程中如果会影响到团队的和谐，会在讨论上浪费太多的时间，这个不划算，我

们按第二好的决定，可能还更好。第二好的决定大家都满意，都做得到，都很胜任，这个还可以。比如在这个团体里你会看到一种情形，有些东西我们几乎根本不开会讨论的。如出一个场面，怎样面对新东西或者最近改制度，我们没有开会讨论改制度，应该怎样去应付一个新的制度。有人和我报告，那天场面很混乱，怎么办？第一天，第二天混乱，第三天大家就清楚了，可是为了那个制度，那个小小的混乱，我们开一场大会，一个小时去研究，怎样排队，怎样怎样。。。研究出来，我们花了很多的时间，划算吗?只为了当时小小的方便，小小的秩序，其实那个秩序，几天下来就有了。大家就知道新的制度怎么走了，马上解决，可是为了那个一点点的秩序，我要开会去讨论研究，影响大家禅修，我想想不合算，倒不如让大家好好地禅修，不要开会。就算居士看一点小小的混乱，也不至于打击大家的信心，也不要紧。很多这一类的事情，我们不开会讨论，开会带来的伤害，耗时耗神，比我们那个损失更惨重，面子问题的东西没什么大不了，不要开会，好好地打坐。所以在团体的运作上，我们几乎准备第一次犯点小错误，不要紧，除非一些不可挽回的错误，不要犯。可是那种礼节、小小的场面不要紧。在其他派系，你会看到，为了场面研究很久，怎样排座位都订得好好的。有一次，我跟他们说："今天换一下场面两边集合在一起听法，那我省时间，一次讲男女众可以一样听到法。"他们就觉得不可以，要重新调换场面很麻烦，只为了场面的整齐，这个整齐付出的代价是多大。稍微有一点不整齐，一样听到法一样学到法，可是我们省了很多策划的时间。所以我们要这样想，我付出的代价是多少我得到的好处是多少。当然有人讲在社会里面那个代价，得到好处是很大的。因为每一个人等着看你整齐，你稍微不整齐就没有人要来。那么很简单，我们要教育那些人，教育那些信众，请他一起来给我们做管理，请他一起来打坐。当他很想打坐的时候，他就开始不想做太多打坐之外的事情。我让你们来短期出家的时候，你们已经很想要打坐了，当你很想要打坐的时候，你就不会去想那个草长得多长，叫你去除草，你还会起烦恼，哎呀，我要打坐，还叫我去除草。那么以后等你去做护持者的时候，你就不会想怎么这些尊者没有去处理这些草了，你就想我来做尊者的时候，我只想去打坐不想去除草。所以我们的信徒，看惯了，草长了不要紧，那么我们的生活就自在了。这个训练一定要的，要让大家习惯，不然一点点草长就起烦恼，大家就活在紧张压力之下。我们为了面子讨好你们的眼光，要把那个草长搞好，你们也辛苦，我们也辛苦，这个对我们修禅不是很关键，我们做这个东西不是不好，如果有好的场面，做到美美，是很好的。可是如果为了这么一点小小的场面，我们要耗费那么多的时间劳力，用掉那么多我们可以用来打坐的时间，不划算。眼前一点花草可以吸引到别人，但是长远来讲没有内涵。等到我们的人都有更多的时间，真材实料的实修，修出一年一年，我们栽培出更多的人，有更多的人有能力讲法，有更多的人掌握法的时候，有一天这个团体能够对外输出弘法人员的时候，那就是真正的力量，所以当我们在做决策的时候，我们要考量我们付出的代价是多少。今天我们看看在别处，有的派系，表面的包装

做的真的很美的，他们杂志拍的照片顶礼的时候全部的人拜下去，起来的时候全部的人都起来，不会像我们这样，他们的顶礼是很标准的，钟声敲的很准的，钟响的时候再拜，钟响的时候再起来，很准的。当太多表面的东西做得很圆满的时候，它的结果是什么，有时候整个派系里面你根本找不到很多真正的内涵，有些时候他们连内涵都没有，每个人都在做表面工作。我做给你看，你做给我看，我要看你怎么做，你要看我怎么做，到头来大家都给彼此空白空洞的压力，没有真正的去积累内涵，我们看到了这一点，我们不需要。我们也训练所有的信众不要期盼这种虚假的外表，当越来越多的信众走进来修行的时候，他们会越来越看重内涵不会在乎虚假的外表，长远来讲是更真实的、更耐久的。所以在决策的时候就要决策到两者之间的差别在哪里，当你这样做你自然就很容易看到答案了。比如说我们的团体最近在研究这个课题，是否东西要做到最好出来。为了这个最好，做一次，下一次再也不要做了，结果是不能够延续，你觉得这个功德是最好吗？当一个东西不能延续的时候，他的功德不大的。当一个好的善心一直在滚，即使在你退位过后他的善心还在滚，还在继续还在延续，这个才是真正的好，因为你制造了机会给大家成就，所以每一个人的成就你都有贡献。自然界的法则是有它的因果法则在里面的，如果你做的东西是有延续性的，虽然现在是做 80 分不是 100 分，可是那个 80 分下次可以延续下去，那么这个 80 分的功德好过那个 100 分没有延续的功德。没有后续的功德是什么样的功德？很明显的例子，你看新加坡和马来西亚就好，一个是他的国家领导人退位之后，他的好，他的善，他的制度还可以延续下去，还可以相对的稳定，在这里我们可以说好好好。另一个我们说好好好，突然间没有一个对的接班人，突然一场混乱，接下来就是一败涂地，这个好是什么好？当我们明白了这一点，就有了另一种考量了。考量不只是现在最好，有短期和长期的眼光考量，整体的最好才是最好。所以在决策的时候各有各的说法，看短期的有一种答案，看长期的又有另外一种答案，为什么决策不容易就是在这里，你要有宏观看的够广，你要有远见看得够远，想的够深，这就是为什么有些时候或者大多时候大的决策需要更多的人来参与，不同的人会有不同的眼光，不同的观点。

在做决策的时候，即使我心很清明，即使有所有的资料，即使我们懂什么是比较好、什么是比较不好，有些时候还是做不了正确的决定。为什么呢？有很多种可能，其中一种相当普遍的可能就是心有底线，有弱点，心有所恐惧，你不敢面对一个结果或者是一个未知，那就很麻烦。往往心里有恐惧，就算心很清明，但又拿不出力量。心有点担忧，有点什么，心就很难放开来做决策，在这方面我们应该怎么克服？克服的方法有很多种，不同的人不同的能力可以做出不同的方式来克服。我们从最高的讲起，最高当然就是佛了。佛，当他完全掌握因缘的时候，他就不会有这个恐惧，底线就不存在，这个当然是最好的。阿拉汉也断了自己的‘我’，也没有恐惧，阿那含也没有恐惧没有担忧，自然很容易。接下来就看个人的能力了，如果能够有观禅的智慧的人，他知道因缘生因缘灭，有过体会的，只要在那个体会中走出来的时候，就不会去恐惧什么，

坦然面对眼前的东西去做一个决策，或者是有禅定经验的从禅定里面出来，然后去想，那时会看的更清楚而且也不会有什么恐惧，而且有很强很强的因果信心的，也不会有什么恐惧。那么有些时候你真的不知道你担心的结果会是什么样，不知道面对这个东西会怎么样，万一我做出这个决策，结果出来不好怎么办？可是有些时候还是要做决策，那个时候你怎么办，有一个很好的方法可以帮到我们，就是做最坏的打算。如果你做最坏的打算，真正是最坏也是如此，那你就不会这样害怕了。生命里最坏的是什么？死亡而已。如果你对死亡做好了准备，死亡有什么好害怕，这就减少很多恐惧。这里有些时候有人来报告："尊者有鬼来压我。"鬼压他们就很怕，那个怕比他走上马路还怕。我跟他讲:"这个世界上你听说过有多少人是给鬼压死掉的，有多少人死在马路上？为什么你不怕驾驶道路上，可是你怕鬼？"没有这么可怕的，可是因为看不到就害怕，你可以用智慧去判断，鬼没有什么好害怕的。有些人不确定，是不是鬼，我感觉到是这样，好像有鬼，怕得半死，不能睡觉，好像有鬼而已啊！你就做最坏的打算，就算是鬼，你跟他握握手，说："hello，交交朋友吧，我做一点功德回向给你，你寂寞，我也寂寞。"有时候跟他讲得夸大一点，小小就不怕了。鬼而已，有多少人死在鬼的手上，你就想，他就算是鬼，我应该怎么样处理。做了最坏的打算，如果真的是鬼，我就跟他拍拍手拍拍肩膀："hello，坐下来喝杯茶。"这样就好了。最近还有人跟我讲，我梦见我有两个老婆，其中有一个是鬼，很漂亮，你就想很有福报，人间的老婆，还有梦见的鬼的老婆，就算是鬼大不了这样而已，你就不怕了。你做的最坏打算，最坏也不过如此，你就不怕了。其实我们的恐惧本身就是最可怕的东西，恐惧阻碍了我们的发挥，制造了很多问题。所以你做了最坏的打算，什么恐惧也都没有了，大不了是死，迟早要死的，有什么好恐惧的。这是很重要的，当我们不能发挥出无我的智慧的时候，做最坏的打算最好。如果能作出诸法因缘生诸法因缘灭的思考，或者是无我的安住，安住在无我的智慧的心境里面真的可以帮助到我们很多的，这些问题很容易克服，也不用做最坏的打算。这种是说有些时候无我也不管用，缘起的智慧也发挥不出来，那么我们做最坏的打算，这个有帮到。

在做决策的时候，不仅需要掌握现有条件的因缘，很多时候我们需要远见。不是要我们活在未来，对未来的远见要有的，否则有些时候我们只是眼前。我们常常看到很多人的生命，为了眼前出卖了自己的未来。举个例子，一个做生意的，做一个产品，现在掺一些假货在里面，成本就低了，省下本钱，马上就赚钱。可是有远见的生意人，他会想到，这会给我的品牌抹黑，那什么都免谈了。真正会做生意的人他不会做这种事。31--50 很多生意靠它的品牌，品牌毁了，东西就很难卖了，这是关于远见的一个例子而已，生命里还有很多很多东西牵涉到我们的远见，我们这么做未来会如何？举一个例子，你家里的小朋友和你闹，我要这个我要这个，开始是讲好条件的，你读书，你勤奋，你做到这个之后我带你去玩。Contract（合约，约定，合同），父母和孩子之间的 contract，可是他懒惰，他也不读书也不做什么，到最后，他还是为了那个结果来跟你争，

他现在躺在地上打滚，要解决这个问题，你就顺着他，“好了，我答应你了，没关系了。” 当场他就不哭不闹了，这个问题解决了。可是牵涉到远见，你了解到这个孩子养成这样的性格后，他的问题就无止境了，你放纵他一次，他的问题不是一次，是无止境一辈子的问题。有远见的领导人就是有远见的父母，不会做这种事，叫他哭个长一次过。Contract is contract 讲一就是一，讲二就是二，讲好了没有动摇，产生的效果就是这个孩子很守信用，一就是一，二就是二，你不会误他、害了他。这些例子是你们生活上所遇到的，你自己会感触到的，在团体里是一样的，在整体的运作里是一样的。当然有些时候我们也会给例外，当我们给了例外的时候，我们就要预防会不会带来这样的效果，有时我们很怕会带来这样的效果，所以我们要考量，这个牵扯到每个人对因缘的掌握。但有时候，不能给例外、太僵硬的管理，也是个麻烦的事情，所以有些时候我们要考虑。决策是一件很不容易的事情，牵涉到对未来演变的掌握，每个人在这方面的能力都不一样。我知道有一个出家人他很迷信的，现在不知道在哪里，他非常相信算命，有个算命的高手说，就在某个时候你的生命会有转机，其他时候你不用做了，结果他真的相信，他就摇脚了，也不用打坐，就得过且过，到那个时候天将降好东西给他看，就 OK 了。当然我们不是说那个算命先生准还是不准，也许真的有能力算一点东西出来，但是远见不只是这样，它不只是以现在能量的推演来看到未来，真正能够有远见的人他还懂得在现在的因缘里有什么变机，variable（变化的，变量）调整了过后，未来就会改变。在这个修法里，我们讲修缘起，即使是缘起里有看未来，可是未来可以改变，修缘起的人都知道，看过去怎么看就是这样，除非你看错，可能有一天你看清楚了它会改变，基本上过去不会改变的，它已经是历史，历史会改变吗？第二次世界大战的历史，是那个人尝试来改变历史，在那写来写去，可是真正发生的事情，人们造的业会改变吗？不能的。只是你要去写历史，把黑的写成白的，那是另一回事。历史已经发生了，同样的过去不能改变。可是未来是一种能量的推演，它可以改变的，所以一个懂得修缘起的人，他几乎都知道，如果他自己很卖力的修行，现在很用功的修行，调整它，改变一点，然后，发一个愿，看他的未来就变掉了，未来就不一样了，群体的未来也是如此。所以远见牵涉到看到那个变机，从现在这样情形看到未来是这个样子，现在为这个因缘注入些什么新的因缘，能够让未来改变，这很关键。所以一个好的领袖，和一个不好的领袖，差别在哪里？差别往往就是在这里，看到这个东西调整了这个就变掉了，这个就牵涉到高难度的决策了。牵涉到看变机、掌握变机，这个是高难度的决策，这是一种远见，甚至掌握这个远见的，他们还能够知道，怎样把一个不好不利不顺的因缘，转换成一个有利的因缘，这也是一种智慧。有远见的，他会这么做的，他会知道怎么转，怎样让一个处境发挥到平衡的最好，平衡的状态最好，不是极端的最好。有一个学生，他有 8 个科目，他最喜欢数学，天天把所有的时间用在数学上，数学 100 分，可是其他的科目二三十分，他还是班上是最差的学生，可是另外一个学生，他每门都是 80 分，那他还是班上更好的学生，

因为他知道最后的 20 分是最难拿的，他每一样都拿 80 分，全部拿到 80 分后他开始迈向 85 分，他不会在一个科目上拿到极端，做到最好，其他科目完全没有时间去读。一种是偏激，一种是终极，终极是平衡里达到最好的效果。鸟儿用一只翅膀拼命地飞怎么都飞不起来，用两只翅膀平平衡衡地飞很快就飞得起来，这是终极，平衡的极点。在终极的时候，他还不懂得怎样去转乘 multiply 因为有些情形有些因缘会转乘。2 乘 2 是 4、4 乘 4 是 16 这样一直乘上去的，这是一个很重要的学习提升管理整个生命的概念。

怎样培养远见来帮助我们做出更好的决策？在培养远见的时候，有很多个层次，最高层次，佛的层次，所有演变的可能性都看得清清楚楚，这是最好。如果有人有天眼通或其他神通的力量，也可以看得很清楚。或者是有一些基本的观照能力可以帮到看到这些，可以看得很清楚。基本上他牵涉到一个人的心的广和远的状态，特别是领导人，心量广和心量窄差别很大。其实每一个人或多或少都有一种叫远见的，一个只想自己的人也会有远见的，他会知道做了这个决定我会好不好受，从感受来讲，这也是远见。他自己知道会起什么样的反应，但这只是很短的远见，这个不会培养出很宏大的远见。这个远见就牵涉到你的心，心量大的人，它涵盖的考量范围当然就更远了。比如说，一个人做决策他会考量，如果心量大的人他就会考量我这么做会不会对现在对未来带来不好，会不会对整个族群带来不好，他会考量到这一点。一个人他做一个决定，他会想这个对我周围人会带来什么样的影响，他会知道；或者眼前会苦可是未来会好，他也知道；这点小小苦算得了什么，长远来讲，这个东西完成了会更好，眼前一点辛苦而已，未来会更好，这个他知道；或者是这个东西，我好，可是会对群体不好，这个就有问题，最终我自己也不会好。他可以有比较全面的考量，这个牵涉到心量，比如一个人他常常会有广大的心，散播慈心常常会关怀到更广大的层面，他想东西的时候自然会考量到整个族群。比如说最近我有个学生，他讲他的道场定下的规矩，他请假请到 30 天，只有 30 天去修行。我问他你能不能迟一两天回，跟他们讲一下就可以了，看看行不行。他说不行，道场的规矩很严的，因为道场的规矩一定要有大家来护持，如果每个人都开小差开方便，整个道场就没有规矩了，管不了了。所以我们大家需要护持呀，所以自己多么辛苦，要在那个限定的时间回道场去的。当然我不是说这个制度是对的，这个请假去修禅的制度是最要不得的，出家人去修禅要请假实在是讲不过去的，佛陀时代修禅修行是出家人理所当然的权利，出了家修行还要请假，离佛制不知道多远多远。当然他们的制度已经扭曲到根深蒂固了，我们不讲。可是那个维护制度的心却是很美的，他会考量到我们不能够只为了自己，我自己坏了制度，这个制度就垮下来了。当然，如果我们讲改制度那是另一回事，可是破坏制度是另外一回事，改制度是大家一起来改，那个很好，破坏制度是你不管它，你破坏，他也破坏，那么整个制度就垮下来了，整个道场就不能维持。所以当我一听这个学生会考量别人，做决定时会考量整体的，这个是可以训练成领导的料子。他不只是想自己，我的感受，我想，我要，我不要。现在

很多学生都是想，我想，我要，这样他没有考虑到群体。这个讲话只是我想、我要，我感受，这个不可以是领导才干，不可以提拔，不可用，给他好好的修行解脱就好了。而另一些像这样的学生他会想到，不可以，我破坏了规矩，整个群体是靠大家的同心协力来维持的，这个道场，这个群体，如果我们大家破坏，这个群体就不能存在。所以只有一种选择而已，你参与这个群体你就护持这个群体，你不想参与这个群体你就脱离这个群体。但是破坏一个群体就没有群体了，那个群族就不能维持下去了。改变制度是另一回事情，改变制度是我看到这个制度有问题，我们大家一起来改变，群体一起来改变，这样子不同，或者是你不认同这个制度你要去找另外一个制度，那是另一回事，可是破坏制度对自己对群体一点好处都没有。不然就是脱离一个制度，不然就是改变一个制度，不然就是顺从一个制度，但是破坏一个制度什么好处都没有。所以当我听到这个学生还不错，这个学生可以被栽培。如果这个学生可以被栽培，训练成领导的人才，真的是很好，因为有宏观的能力，因为那个心会关心别人，会关心族群，所以我们希望我们的族群里面有更多的人有这样的考量，会替族群着想。族群错了，大家一起来纠正他改变他，如果是对的，我们自己要护持着他，因为整个族群整个制度是需要每一个人的心去成就去护持的，所以这也牵涉到远见，不同的人得到的远见的结果完全是不同的，一个是考量自己的，他只知道，我这样做得到的，对我是最好的，可是他没想到如果整个族群垮下来的时候，他不会好到哪里去。可是另一个人考量整个群体的时候，他宁可牺牲自己，委屈自己一点，他要护持整个族群，这样的人，他的业就是领导的业。有能力这样思考的人，就是有领导的潜质，这很重要。所以训练让自己的心，能够关怀的层面更广阔，如果在观照的领域来讲就是观照内外，内外观照的领域更广阔，心量放得更广，考量更广而且想东西不是看眼前还想到层面，就像我讲那个做生意的，他不会现在掺了一点假货就做一次生意，他会想未来会怎样。所以这个也是很重要的一点，这个远见，帮到我们做决策。

F100117 卓越领导的素质

刚才大家听到我讲远见时，会不会觉得吉祥尊者（Bhante Mangala）的这种决策方式，要考虑的平平稳稳，这是个很复杂的过程。让我告诉你，他不需要是很复杂的。理论上我们解释的时候，因为考量的周密，听起来很复杂，但如果真正懂得心的运作，他可以很单纯。因为智慧发挥到某个领域的时候，他开始走向一种知道，慢慢以洞察、以知道超越思考，但并不是没有思考的能力。如果我们在逻辑上一条一条的想这个跟这个平衡，这个跟这个平衡，一方面讲他有他的复杂性，另一方面一旦我们培养出一种推演的能力，英文叫 projection，心的一种推演，推演出去，那他就并不这么复杂了。

推演在佛教里是有根据的，我们在经典里面读到《菩萨本生经》，有时候辟支佛从灭尽定里出来 nirodhasamapatti 开始寻找谁是受惠者，他寻找谁来供养他。因为他知道，从灭境定出来功德非常非常殊胜，所以辟支佛不会把机会给不会珍惜的人，他们都把机会献给那些很需要又很懂得珍惜的人，不是你需要的就一定要给你这种机会，很贫穷很艰苦的人一定是很需要的。虽然有些人很贫穷很艰苦，但不珍惜这种机会的人，你帮也帮不了的。他见到辟支佛有眼不识泰山，看不顺眼大骂一顿，那恶业会很重很惨。从灭境定出来的辟支佛他们通常去观照那些艰难贫穷的人之中，谁会供养我，他看到贫穷的人就会去帮他。下一步用神通进行心推演 projection，那个人会不会供养我，他马上会看到，如果他站在他的面前对方会有怎样的反应，他们都能观照到。佛陀的推演能力更加准确，甚至可以推演到我问他这个问题他会如何回答，回答后能证到什么果位，周围人听到的这样的回答能证到什么果位，佛陀可以完全推演出来，这是佛的能力。这是在经典里记载的佛的能力，可以推演得非常准确，而且不止是一个人，他跟这个人对答时候，周围的人会起什么反应，有怎样的法的成就，证得什么果位，佛陀全部可以算出来，这是佛的不可思议的领域。佛的大弟子们、辟支佛也会有很强的推演能力，他会准确知道谁会供养他的整个过程。只有我们这种功夫不是很好的，才会到人家门口托钵，人家放狗出来赶你走，因为我们不会推演啦。真的有功夫的人不会受到这种委屈，所以以后好好修行，就不会出现这种情况，出去托钵让人家骂，做供养给你你都不说谢谢，让师父说谢谢，我们不在嘴上说，在心里默默地说祝福你，遇到这样的事很倒霉。所以只要心的能力够强，推演看到未来的时候，这些问题都不存在，看清楚明知道会造恶业的就不要去做，不让他（居士）造恶业。那些辟支佛阿罗汉都有推演的能力，推演就是 projection 一看就知道答案是什么，这种推演的能力，我们能不能培养呢，其实每个人多多少少，本来都有一点这样的能力，只是自己懂不懂而已。

不同程度可以有不同程度的推演，心的力量越强推演能力越强，心越清明

推演能力越强。有私心的，心很混沌的，有些心很狭隘的，用小心之心度君子之腹这也是一种推演。有些推演是用想出来的，一看这东西你想未来会是怎样的，心里出现影像，就告诉你答案，但是答案的准确性因人而异，当我们慢慢的会对这方面考量的时候，这种能力就会慢慢培养出来，心开始关心更广层面的时候，结果慢慢出来，这并不会让我们的心变得复杂，真正的这种心，受很多理论的困扰的就会很苦。你只是想这样会怎样，马上把心放在那个处境里，这样做整个处境已经知道，如何变化就很清楚。就像你讲一句话，他还没有回答，看他的脸色就会知道对方会有什么反应，这种经验大家多少都会遇到过。但有些人，当他带着一意孤行固执的心时他不会这种推演了，他不会察颜观色看看因缘，他已经做好了计划，不会推演的人上球场上踢球会是怎样的，还没上场就想，我现在转过去左边，绕过去右边，绕过那边守门员，把球踢进球门，可是当他上到球场的时候完全不是这么一回事，为什么呢？planing，计划怎样踢球，这个不懂得推，不是这样的。因缘的运用是很活的，不能死板的想。在这处境是这样，如果心很广大，他就会考量到整体，我这样表达的时候，整体会起什么反应，有时候领导的人习惯了这种考量，广大关心的考量久了不知不觉推演的能力就会涵盖到很广阔的层面而且不复杂，去想会很复杂，培育的方法就是心放广大，增强广大的关心，关怀，你的心关心的层面有多广，你的心涵盖的层面就有多广。你关心这么广大的人，你关心这么长远，你的心就会对事情有这么长远的考量，其实这来自一种关怀，特别是慈悲心的修行，当一个人真正去修慈悲心的时候，就会对因缘、对人对事有一种很确切的关怀，这个关怀带给他很大的知道的能力，他的知道的能力会大大发展，因为他关怀的品质很高，很纯净，很广阔，这种推演一刹那就出现，已经考量的很周到，好像看到整个影像是这样，当人家问起，你可以解释来龙去脉。有时候人家会问，啊！你考量得这么复杂，那不是很辛苦吗？不会啊，我的心一刹那就做来了，我的心知道是这样了，是一种训练，当然这种训练的能力最好最有效的方法还是“成就止观”。成就止观后再用这种能力当然是更强。可是这种推演能力有不同层次的运作，从佛，辟支佛，阿罗汉大弟子大神通的成就到不同程度的人，一个大人和一个小孩都有不同，小孩子不会想到这样的推演，他只知道，我要吃零食，他不管牙齿全部蛀掉或其他的。大人呢，让孩子吃这么多零食，不刷牙，结果想都不用想一定是牙齿全蛀掉，很简单的道理。这是一种简单的心的推演，每个人都会有这样的心的推演的能力，能够涵盖多广多深多远，就要看定力，看自己的智慧，愿心能涵盖多广全部有关系。综合来说，如果我们能够多培养广大的能力，这种远见的扩展就大不相同了。

我们讲讲其他的，在领导的领域里我们牵涉到一个很重要的智慧，如何善用因缘，把因缘用到最好。，为什么善用因缘很重要，如果不好好利用因缘，很多的资源和人力就浪费了，懂得善用因缘就会很有效率。你会发现在佛陀整个法义的课程和讲大 xx 者的修行，禅修指示，法的领导学里会常常听到这个字眼“最有效率！效率!”讲究效率就是把有的因缘、可用的因缘发挥到最好，

如果我们没把因缘发挥到最好，那就太可惜了。好的领导和不好的领导的差别在于好的领导懂得让同样的因缘发挥到最好。在善用因缘的这个课题上，他涵盖到对因缘的掌握，有一个东西是要掌握的，知道他的重要性，学习了解去掌握他，不管是领导还是个人，这个东西是契机。我们讲 timing 时间，时间因缘很重要，时机对就是因缘对，这个听起来很神奇，其实一点都不神奇，看看农夫就知道，一个务农的农夫，如果不懂得时机，几时旱季几时下雨没有算清楚，他去种植，气候一变化就没有收成了，种地都要考虑时机，我们做事情时怎么能不考虑时机，因缘要对的。其实中国的易经智慧要讲的就是契机，什么是时间什么是空间，方位就是空间，整个智慧就是配合那个时间，对的时间做事情就是刚刚好，时机不对做事就会常常不对，做的东西就是不对。那么在契机的时候，我们要怎么才能做到契机?跟用智慧的原理是一样的，心要清明，目的要清楚，如果心不清楚目的又不清楚的人，常常会做出很多愚蠢或者可笑的事情。举个例子，金螺丝，如果我们连目的都搞不清楚，金螺丝和铁螺丝哪个比较好，肯定是金螺丝了，钻石螺丝跟金螺丝比那个比较好，肯定是钻石螺丝比较好，可如果现在螺丝洞和这个螺丝完全不相应，说金螺丝最好，不管洞大还是小就是要用金螺丝，这个机器会不会坏掉，是不是会有机器会跨下，因为再好不符合也是徒然，而且螺丝锁错了会很危险。当时美国的太空站，就是因为一个部分松开后来整个就在空中爆炸，7 个太空人全部死亡，一个重大的研究就这么毁灭，所以锁螺丝很重要，但是你锁那个螺丝时候，选择最好的螺丝却不合适，硬要使用就完了。听起来很可笑，没有人这么愚蠢，可是在现实生活中很多人都会犯这样的错误，不管是否相应，我觉得这个好我就要这个，明明不相应的东西，做下去就是死的没有好结果，硬要会导致不好的结果，但还是坚持。很多的生命力往往会一意孤行，多少是没有结果还是用同样的方法是因为我想要坚持，就完了，其实看不到做了很多不合契机的事情，没有结果的东西不要去做。如果我们能把自己的私心放掉，一意孤行执着的观念放掉，静静观看就会发现生活上的事并不是很复杂，一看就了了分明。可是我们有先入为主执取，我们就要这个，这个我已经付了多少劳力，我已经为了这个东西准备了多久，我一定要用他，不用他我的付出不就白费了吗。这些东西不是契机的，我用 99 天去装备一辆车，最后一天一辆直升机来了，你不要坐直升机要做车，那不就是耽误自己到达目的地的行程。如果我们的心放掉那种贪那种执取的观念，我们的心就会很光明很坦然。只要我现在拿到最好的决定就好了，管他到底花了多少劳力，突然间我发现有个东西比我之前花了所有的劳力还要划算的东西，马上转换，很简单的，如果我们有这样的心，才有可能谈得上学契机的事。契机的事就是常常把那些先入为主的刻板放掉，把那些僵硬的心、固执的心放掉，立刻开明才可以契机。讲到契机最好的例子就是打球，你们是打篮球的，单单一个进球就好，如果 timing 不准的话就会反弹出去。打篮球的人不能看到人家这样投球很漂亮，就照着样投，上场后不能打得好为什么呢，太死板了，打球是不能僵硬，到球场后按照当时的情形随机应变的。不能契机的人是

根本打不好篮球的，因为他会很死板的背好策略才来打球，肯定不成功，上了球场就是很活的一件事情，这叫做契机。人的生命里面有很多东西都是需要契机的，讲话谈吐商量都需要契机，时机不对你去做，失败的。在领导的领域，有时候非常需要契机，领导出去不能不懂自然界有个重要的规则叫做 timing 时机，没有拿捏准确考量好时机就做计划的人，再好的计划都会失败，因为时机不对，不是因为计划不好，运行的时机不对，因缘不对。

另一方面有个蛮重要的领导素质，是能跳出来看的能力。有时候我们被一个格局套着，想来想去，英文我们讲是 think inside a box，困在一个盒子里，你不能跳出盒子，在那边争论，我在大学里发现好几次，他们开一个会员大会可以讨论到晚上 11 点半不能回去，大家都在争论一个死板的课题，答案是要 A 还是要 B，可是突然间有个人站出来说有个 **C** 的答案，大家都傻了。我曾经有一次，看到他们争到 11 点半都累了，我就听他们的观点，因为那时候我看新，大学第一年，看他们开会，争来争去，突然间，看！死角而以嘛，两三百人在那里争论，不能散会，然后我站起来跟他们讲：不是 A 也不是 B 给一个 C 的答案，突然间大家都傻了，啊，原来有一个折中方法。你要的目的可以达到，他要的目的也能达到。当时的课题是这样的，我们的秘书报告，财政报告要一个礼拜之前就给会员看，你在会员大会的时候把秘书报告，会员报告给我们看，我们没有时间研究，反对派就讲:从现在开始我们定个规矩，要分发给全部的会员，全部的会员一个星期之前就拿到这个秘书报告跟财政报告，一个礼拜之后再来出席这个会员大会，而另一派，当权派认为不可能啊，这个在运作上很艰难啊，我们怎么分给每一个会员啊，这个大学这么大，有的好的会员会记得，有的会员会带着那个秘书报告和财政报告来，有多少个会员真的感兴趣去研究会员报告和秘书报告，除了几个反对派的人感兴趣，做监督，做那个 WATCHDOG，所以两边去争，这个比较民主，这样子、这样子，争争争，然后我给他们一个建议，研究一个秘书财务报告需要多少时间，几个小时，如果是几个小时，24 小时可以了吧，那么允许团体在 24 小时之前，在秘书处，要拿报告的人，要研究的人自己去拿，全力给你，其实有很多会员很多学生没有很多时间去研究那个，也不感兴趣，没有来的，就会员大会的时候分发，要研究的给你研究，那就好了嘛，会员的权利就保留了，给你们自由，要研究可以研究，不想研究的，怎么可能去逼每个人去研究秘书报告和财政报告呢？不是每个会员都扮演同样的，所以一听起来，要的得到他要的，不要的也得到他要的，问题就解决了，第三种答案出来，当晚的那个会员大会就解散了，可以回去了，有些时候我们常会 think in a box，不能跳出来看，就是在死角里转圈，在 A 和 B 中绕圈造成死角，造成不和谐的的问题。这种能跳出来局里局外来看，原理是心的超然，不要想这是我的主意，我的观点，而是想我们要达到的目的是什么，A 派跟 B 派，A 要达到的目的是什么，B 要达到的目的是什么，他未必冲突。现在有很多家庭问题也是这样，父母也是搞领导的千万要记得，丈夫的目的，跟妻子的目的，爸爸的目的，跟妈妈的目的有冲突吗？如果真正

从究竟来讲大家要的都是快乐，父母都是希望孩子快乐，未来的生命是安稳和快乐的。从这方面来讲根本是没有冲突的，可是大家在做法上不同就可以研究了。你要达到的目的是这样，你认为可以用这种方法，他认为可以用这种方法，我们大家摊开来一起研究，那就没有问题了。道理是越讲越白的，搞得清清楚楚，不然再找第三者，更有智慧的人，更有经验的人来研究一下整个东西，或者找学校的老师，导师或者找师父，懂得，或者是找辅导员还有什么或者说生活上有成就，处理得比较有条有理的有经验的长者一起商量，真正有快乐的人，没有快乐的人来根本帮不上忙。一个人要教导快乐之道必须自己真正的快乐，从这里分析一下研究一下就能找到一个对的答案。反正大家没有矛盾冲突的，大家生命的理想都是希望带给大家快乐，那就去讨论怎样去达到大家的快乐，这样大家的目的都可以达到。生命里面不一定是他得到了她就会失去，她得到他失去，未改是这样的局面，这种局面这种想法是很多那种西方带来的，特别是英国式的想法，特别是法庭式的想法，他赢就是他输，他赢就是他输。可是现在人们开始了另一种想法，能不能协商，可不可以两个都不要打官司，讨论你要得到多少能让就让各有得失，其实不打官司谈妥是更好了，少了很多律师费。打官司两方面都损失很重，真正得益的多数时候就是那个律师，第三种想法是可以解决问题，有时候我们可以这样处理。跳出局外去看的这种能力是领导人，领导因缘一定要掌握的。为什么我们很注重无为的力量，你能无为你就能超然，你能超然，你就能跳出来看。如果你不能无为，抓住那个感受还是什么的，就会很惨了，缠绕在里面，我得你失，你得我失。有能力跳出来看的人，会发现有时候倒霉倒是好事，看起来像是表面上的倒霉，他也是好事，退让也是好事，比如说领导人的退让，有些时候我们就是遇到真正需要我们退让的，实在是我们给大家立了个榜样，领导人都要退让了谁能不退让，以后就很容易领导。如果领导人不退让，我就是绝对的权威，结果每个人都会模仿领导人，他也要像是权威，讲出来的话绝对不收回，这个组群就很难管理和领导。有些时候我们犯错也未必是坏事，当然犯错是不好的，不要去犯，如果已经犯了就认了，退让，马上给大家树立一个榜样，从此这个族群每个人都会学着拿出一个正确的态度，退让坦诚认错。今天我们兜率天就有这种美德，一看做的不对时候就忏悔，“Bhante，对不起”。其实很简单，我给他们感觉到忏悔讲一句对不起，认错并不是可耻的事情。不知道跟大家讲了多少次对不起，可是我并不觉得是贬低了领导人的品格。重复一种真实、如实的心态，“对不起我错了，我改”，反而可以赢得大家的信任，大家都养成一个良好的态度来相处，结果整个族群就可以和谐。所以他未必是坏事，可是如果我们坚持他是坏事，我们就怎么，所以 think out of a box 的能力就是你超然去想，就是我的事还是不是我的事，我的厉害，这样想怎样把因缘做得更好。好像自己就是一个对象，把自己当成一个对象，很容易的你就会处理。而有些时候做事未必只是想那个狭窄的空间，一个简单的例子，公司做生意，要不要讲团体，讲团体也可以，等下试试看。人们常常喜欢竞争，好像有竞争就是特别大的肥肉，一件好东西，

我也跟着去争，有时候不是这样的，跳出这个格局，可能有另一个更好的天地给你发挥。几百年前的欧洲，当时已经发展了许多国家，有时候有人对政治体制不满，不满的人里有几种选择，一种就是在里面争，打到敌人争，另一批不满的人，发扬寻找新大陆。不要争了不要玩了，走很远的路来到美国美洲，开拓一个新的广大的土地，根本不用争，跳出来，重新做好一个新的领域，结果发挥得更好，这个美国发挥到更好。我们在佛教团体里，如果我们有私心，我们在一个格局里想东西，你知道会怎么样吗？你会这样想，我要找最多信徒的地方去发展，很多佛教团队，很多人才的地方，很多布施的地方，甚至拉别人的人才过来。如果是度别人，那是慈悲，是另一回事，看他们都学错我去度他们。如果只是想拉人才，拉信徒，拉团体，结果有些团体之间不知不觉产生一种竞争的气氛，使内心潜在产生不好的因，那就会跟学佛和修行相违背。如果是要度人就不同，我看他这么可惜，修了几十年修错，我想度他，这个是另一种心态，如果目的是我的族群、我的团体、我的人、我要有更多的人，那就很不好了，那个时候就会搞竞争。有些时候是不需要竞争的，你认真去想，还有多少人还没接触到佛法，当我来到东马，这里没有出家人，在西马已经有很多出家人，很多人已经有了许多先入为主的佛法观念。想去度一个满脑子都已经塞满很多佛法观念的人是很难的，来到东马出家人很少，很多的人还没有接触到出家人，接触到法，我们给他们机会制造机会，不需要去跟人家争信徒，其实不用去想那个是你的信徒，信徒就是信徒，谁的信徒，我们只要想帮助更多的人学到法，就不会想看哪里是怎样怎样，只是希望更多的人得到法，更多人接触到法。来到一个新的领域里，我们老老实实的做好自己的事，帮那些还没接触到法的人走进佛门，反而单纯得多，而且可以栽培出有素质的人，这种就是跳出格局来思考。不要去想大家好像都已经在那边发挥，我们也要去争一口，在那边开派对，除非你是想他们那些人没有学到法，我想去帮助他们。可是如果我们这样想，你会想很多人五戒都没有守，何必去跟人争到半死争信徒，根本没有必要，真正传法的人是不需要去争信徒的。反而我们想这边人没有受到五戒，这边人没有修三皈五戒，我需要去教他们，这才是实在的。这种就是跳出格局，有些时候跳出格局海阔天空，或者现实生活中在公司里大家都争着做manager，两个人勾心斗角要做 manager。可能你突然间跳出来想看看培养我的能力，在别的领域开出一片更好的天空，有可能会做得更好，发挥得更好，为什么要在这里勾心斗角到半死，跳出来一片海阔天空，这种就是一种跳出格局外的思考能力。可是很少人能够这样，很多人被 kamma（业）套着，一开始卷入争的时候，他几乎就决定要争到底了，可是有些时候输是更好的，有时候丢掉了这个格局，寻找一个更好的格局，何乐而不为呢，有时候在竞争恶斗的状态里，一输解千愁，我输掉没关系，你赢，我跳过去，我生活得好好的，开拓一个新的领域多好，为什么要争得这么辛苦。领导就要有种能力，有些时候跳出格局来看东西。接班刚才在讲，好的领导要懂得留下接班人。延续路要拉长来走，第一点我们要考量到的是，作为一位领导他们有一个很重要的东西，如

果能做好，就能带给人们真惠，那就是领导要帮助别人发挥到更好，帮别人开发他们的潜质，而不是打压别人。好的领导绝对不会怕人才，有些领导很忌才，看到人才就怕到半死，担心会威胁到我的地位，真正好的领导不是这样想的，真正发挥法的领导的人，他只是希望整体最好，如果是有别人可以取代自己而发挥得更好，他只有 sadhu 的份，他不会去争的，因为在因果上来讲，你每一次做最好的东西，做最好的决定，哪怕是让出自己机会，都是更好的，不是去争来的，因为因果真实不虚，所以在这样的情形之下，真正好的领导会帮忙别人开发他们的潜质，让每一个人因为领导的关系而发挥得更好，是多么好的一件事情，如果每一个人因为我们做领导的关系或我们扮演的角色而发挥的更好，开发了他们的潜质，那我们应该随喜，真正好的领导应该有这样的量度，有一个人比我发挥还要好，我只有随喜只有高兴只有 sadhu（萨度），要能做到这点，那个喜无量心要很强。经典里是有记载的，在因果上来讲，喜无量心的人希望别人好，希望别人的好不会失去，不会妒忌别人的人，他很有影响力，影响力的因就是不会妒忌的心。会妒忌的心就会一直失去他的影响力，没有影响力，这个在经典里有记载。好的领导不会怕后来的人超越他自己，只要他在因上一直做对，未来只有更好，对自己对别人只有更好。在因上做得最好就对了。当他这样的时候就会尝试努力去帮别人开发他们的潜质，要怎么做呢，这个我们要讲一点，他牵涉到一种爱心，喜欢看人家的好，喜欢看人家全部的美全部的好，就是那种爱心关怀，这样不知不觉他的心就会走向一个领域，不止能看到人家的潜质，还会懂得如何帮别人开发他们潜质，让别人做得更好，当然其他的因素也有，比如说愿心，如果一个人有愿心要帮忙别人开发潜质的，自己的能力也会往那个方向去。然后止观法门的成就，定慧的成就，也会帮到，种种的因素都会帮到，一个关怀，一个爱心是很重要的，爱才惜才这样的心也会帮到自己，帮助别人开发潜质。另一方面来讲，领导不能只是开发潜质而已，领导有些时候也要把那些障碍排除，定时炸弹排除，那么在这方面领导不能只看到美美的一面，也要看到不美的一面，看到自己带领的人群里，他有这个缺陷，他有这个潜伏的问题，他有这个陷阱，你才不会在帮助别人克服弱点的时候，让他的缺点、过失、不圆满、弱点暴露无遗，你会让他慢慢克服他自己的弱点，而不是让他的弱点暴露无遗，不会把他放在不适当的处境，不适当的位置上。开发潜质，看别人的好，这个是比较容易的；可是要看到需要纠正的领域，那个丑，那个不好，那是比较难的。为什么呢？难就难在包容。看得太清楚，你不能包容，那就成了挑剔，批判了。这世界上很多人都会看到人家的丑，只有很少的人在看到人家丑的时候，还能够包容他，还能够看到怎样帮他改变他的丑，还能看到怎样让他的优点、美德发挥，开发他的潜质，开发他的美。这个比较难，牵涉到一个人的人格修养、包容、宽恕和珍惜，这一切人格的修养会帮到我们培育这种能力。

再讲最后一个课题，在扮演领导角色的领导因缘里，常常有一种情形：通常你会发现领导性格很强，很稳定的人，往往有一个陷阱，那个陷阱就是：他

太相信自己。什么东西我都自己做，我一定能怎样，一定要怎样，有些时候失去了领导很需要的一种谦虚。领导、扮演领导的人、或者领导的因缘，都要有一种谦虚，有些时候我们需要靠外面的力量。我想大家都读过这个故事：狮子很强，兽中之王。有一天给猎人抓住，绑着了，他不能动，然后小老鼠来，把他的绳子咬断，给他解掉。小老鼠是什么，微不足道而已，可是在关键时刻，小老鼠可以救你一命。所以，有些时候，我们不可以骄傲到忽略外力，你骄傲，谁都不愿意帮助你。谦虚的心有时候才能得到帮助，即使是自己士气如宏，如日中天的时候，也要小心。凡事我们珍惜，我不能够说，我们是 Sangha（僧伽）Sangha 是 brahma（梵天）都不顶礼的，因为他代表佛法僧三宝。brahma（梵天）出现我们面前，我们不可以顶礼，不是因为我们骄傲，而是因为我们代表三宝。这是佛陀的传承，佛陀给我们的戒体，我们要守这样的戒。这个 brahma 可以是圣者，可是在技术上，他在心上可以比我们更清静，法更高，但是在礼仪上来讲，我们是不顶礼 brahma 的。可是我们不可以骄傲，我们必须看到，有些时候，brahma 天神，他们的能力，他们的清净心超越我们，有种不知道第几果、第几果的圣者，初果二果三果都有的，阿罗汉都有的，那些三果到了天上成阿罗汉的，不是成了阿罗汉还会再投生天上。投生天上成阿罗汉，还有寿命，所以还没有圆寂。在天上的那些阿罗汉，这些在我们修行生命里能帮我们的，所以我们要念 Akasattha ca bhummattha,deva naga mahiddhika, punnantam anumoditva, ciram rakkhantu sambuddha- sasanam（空居与地居，大力诸天龙，随喜功德后，恒守护佛教——选自《祝福与护卫经》)，我们把功德跟他们分享，我们也很谦虚地请他们护持我们，正法住世。我们不可以说，我们代表三宝，我是三宝，我都不跟你顶礼了，为什么要请你帮忙。一个国家的国王也需要他的人民、助手、仆人帮忙的。但是我没有说这些天神是我们的仆人，可是这些都是助缘来的，我们要珍惜外在的助缘，不可以骄傲，不可以自负，自以为是。所以，有些时候我们在做决策时候，做事的时候，我们也要有一种谦虚的心，允许外来的力量帮自己。但是不要造成一种盲目的依赖，不靠自己，什么都丢给外面，自己不下功夫也是一种极端。另一种极端就是：什么东西都要自己来，不用别人帮忙，自以为是，，这两种极端我们都要避开。有些时候，善用外来的力量，我们要有种谦虚的心去承担，去请求、去珍惜帮到我们的外来力量，让我们少走很多冤枉路。别人的引导，特别是来自导师，我亲自遇到那样的修行人：你的师父是谁？我的师父是佛陀，没有人教你打坐吗？不用，我看经典，自己打坐。有波罗密的人也许可以，可是如果有个有经验的人在你旁边，你不问他，这样不是很傻吗？我可以少走点冤枉路，你想一下：有个国家，我要靠自己的能力研发一辆飞机，从现在开始研究飞机，你要研究到什么时候才能发展到这个时代水平的飞机，等你发展到这个时代的时候，人家又不知道发展到哪里了。然后你还要从莱特兄弟那个时候起研究飞机，那太傻了。借用人家的经验，劳力，省了很多冤枉路，有些时候，善用外力是很好的，但不是依赖，这种谦虚是需要的。

有些时候，作为领导的这种谦虚要有，外面的因素来护持、帮助。在开始我们讲实力领导的时候，多数是在讲内在的力量，为什么我们很强调内在的力量，因为很多人都忽略这方面。但是根本重要的：我们的法、我们的业、我们自己的承担力，这些都很重要。但是我们不能因为这些重要，而完全忽略了外在的帮助，有些时候外在的帮忙是很重要，所以恰到好处的生命就是：中道。

大家都明白了在扮演领导的角色或者是学习领导的过程中，我们要有一种平衡的学习，平衡的方式来看，平衡很重要，不会走进任何一种偏激。好，跟大家分享到这里呢，接下来，还有两天“法的领导”学，我们尽可能把种种的课题涵盖的完成。也尽可能把，其中至少要留一天，来研究怎么解决问题，领导现实上的问题。这个呢，比较好的是大家提早交上来。在这段期间，你们遇到的什么领导上问题，个案，不要写人名，整理好个案，提出来。有些时候，有具体的领导时候出现的问题作为例子，就能够学习怎么能够把这个法的领导学用出来，能够活用。不然我们讲了那么多堂课，都在理论层面上，真正结合运用时候，会印象更加深刻。因为一走进运用就会记得，不然讲来讲去，听起来都在因上下功夫，“依法如实“”就是很简单的几个字。可是在运用地时候，遇到真实问题时，你们可以把在家里、公司、团体里面遇到的这种问题提出来，大家一起研究，可以加强大家的学习能力。从不同的角度看，领导学可以从各层面来看，还有一点大家要了解，当我们讲领导的时候，一切技巧也好，方法也好，都离不开因果。如果一个人不了解因果，不信任因果，他尝试从领导学技巧上去达到目的，是不会成功的，或者是只有片面，好像是成功，到后来反弹。因果的考量是很重要的考量。所以我们要在因上做对。有些时候你会发现，两个人很有才干，上次我给你们举的例子：一个诸葛亮，一个庞统，庞统没有好的业，没两下子，据说才干跟诸葛亮差不多一样，可是业不好，刘备看到他，就很不顺眼，就没有重用他，后来关公去证明他真的是块大材料，结果用他做军师，拿来试试，谁知道一出场，就被人家乱箭射死，业不好。所以有些时候，不只是考量到法，考量到这个人的才干和能力，还要考量到他的业，这是另一方面的考量。在领导的时候，我们不得不考量这个成分在里面，业的考量，要看你对一个人的领导能力怎么判断，一个人的业和族群的业是怎样，这个是需要比较高难度的能力。如果没有这种能力，有一种方法可以辨别，就是拿去试试看，一个人纵然讲得再好，再多的理论和计划，可是我一试你，试一次不通，试两次不成，试三次不成，就不要用，不可以用，很简单的道理。可以给他另一个领域去发挥，或者在这个方面肯定不可以用，另一方面可以用，那个因缘不可以用，不能解释的东西，常常很多时候就是业了。常常你发现用种种理论上都是对的，样样都对，就是结果不对，往往有些时候就是业。所以我们这种时候不能只是用理论，根据这样的情形，这个人一定能把东西做好，结果每一次都是倒霉，这个人有倒霉的业，不可以给他这件好运的事情。有些工作需要有福报的人去才可以，这点要明白。举这点，我们在研究这一切的时候，心不能脱离因果思维的，我们摆脱因果思维来学习这一些，都会走偏的，都不会成

功的。我们在研究法的领导学的时候，希望大家能够多用心一点，多了解一点。更重要的一点是：我要大家研究思考一下，有些时候我们所讲的这一切，跟你们的禅修有什么关系?记得吗？这个问题从开始的时候已经讲了，接下来还要讲，这个是你们功课。你们去想想，开拓一下思维，这样才可以活用。因为自然界的法则，特别是这种法的领导学，常常这方面跟这方面纠缠，跟生活、跟领导其实都是息息相关。原理是一样的，只是活用在不同的领域，如果我们可以贯穿来学，学的是一个自然界的法则，你就会成功；如果不能这样来学，是死板地、刻板地学，那么学领导就是领导，学生活就是生活，学修禅就是修禅，他不能够贯穿，他不活。领导的智慧是需要很灵活的，死板就不能发挥，这点要知道。如果大家生活上有时间思考一下，这对于我们的修禅有什么帮助，这些道理，依法如实，因上下功夫，这些在修禅上怎么用？照看呼吸时候怎么用？这个重要。如果可以贯穿，我们在学领导学的时候，才能真正做到不离修行，不离生活。希望这个法的领导学的分享能够带给大家生命的提升，也祝福大家都能够继续在法上提升，在净化上提升。生活的一切安排，自己跟别人都更有效率，让每个人的生活，都带给自己跟别人光明。愿大家都能够提升自己的戒定慧，成就止观修行，最终都成就体证圣道、圣果跟涅槃，sadhu，sadhu，sadhu，让我们把功德回向，把我们所有的功德跟龙天护法、亲人、朋友友人，一切众生一起分享。让我们发愿，愿我们亲近有智慧的人，远离愚人。我们的生命能断除烦恼，所有功德帮助我们断除烦恼，从光明走向光明，最终能体证涅槃的快乐。所以现在大家一起回向发愿。

F100131 一些考题与小结

如果有一天，突然发现你已经给群体带来非建设性的负面效果时，而你是群体里有影响力的上层，或是重要委员、普通会员你将会怎么做呢？

越是有影响力的上层和重要委员都有共同点，分量越重越要小心，要怎么小心呢？如果你已给群体带来反建设性的负面效果，作为好的领导人，就要对自己坦诚，对群体负责。此时，你需要问问自己是否可以做出改变？好的领导人可以在一夜之间甚至一刹那之间把自己心变过来。优秀的领导人他改变自己的心非常快速和敏捷，一旦错了，他马上改。就像菩萨，他修了一辈子苦行，一旦知道错了，他马上就改，一舍，立即上天，而不是下地狱。优秀的领导人具备这样的才干，固有模式在一夜之间改造掉，下一个决心在一天内就改造完成。领导人具备这样的能力就很好，除非是大家不让继续你做领导，否则的话就继续做。

如果一个好的领导因为犯一点错就放弃，那在这个世界上找不到好的领导。哪里有圆满的事情呢?任何做领导的人都有犯错的时候。如果我觉得自己是比较有领导力的，能帮到大家，当某天我犯错了，我需要问问自己我是否能做出改变？我能一夜之间改变吗？如果能，那我就更好地继续服务大家。如果另外有更好的人选，我要谦虚，让更好的人来发挥，自己要放开。等到某一天，我能改正错误能更好的为团体服务之时我再回来。可如果现在没有更好的人来取代，那我自己就要改变。优秀的领导人做决定时，只看结果。现在我离开了会怎么样，我改了会怎样，如果有更优秀的人取代我达到更好的结果，那就让那人取代我。可如果找不到更好的人选，那就给自己机会，把反建设性的因素消除掉，就可以了。

群体里重要委员也一样的需要思考，留下来会怎么样，改会怎么样，退出会怎么样，当作给自己一个学习的机会。优秀的领导人具有这样的勇气说没关系我可以学，并且有勇气认清自己的错误有勇气纠正，自然的，就会有个自我在那边，好的因缘就在那边。不断从错误中提升，这样才是好的领导人。不能够接受自己犯错的领导也不是好的领导，没有一个领导不犯错，除了佛陀以外。即使是佛陀，虽然他心没有犯错，但也会有类似表面上犯的错误，只要因缘不对了糟糕的事情就会出现，但不是他在犯错，虽然看起来是他在犯错，这种情形也是有的。作为一般的人都会犯错，不能接受自己犯错就不好。

也有赖着不走的领导。明明没有能力也没有才干，把东西搞糟后却赖着不走，请他走也不走，又没有能力把东西做好，把整个团体搞得乌烟瘴气。对他的权力地位不放手，这是没有承担力，没有勇气去承担自己的过失，是很糟糕的。

在法的领导学里面，真正的领导人是要带给别人真惠，对别人真心，会想办法给群体带来最好的结果。所以要还是回到依法如实上，如何给群体带来最

好的真惠？不管是自己留与不留，改或改善，能这样想的人他就是做领导的料子，能这样想的人已经给他未来种下了很强的领导的种子，这就是领导的力量。现在他为自己的过失负责了，未来他会更好，因为他有勇气，他关心群体的利益。不管你是上层委员还是普通会员，只要你问这个根本的问题，“要怎样做才能带来真正的利益，真正的实惠？”不管处于哪个位置的你都能找到答案。

当群体正面对一个困境，没有人能拿出走出困境的最好方法，所有的选择都将导致损失，如果你是一个群体的首领或重要委员该如何处理？

此时就要看你发挥到一个怎样的程度？知己知彼!知道群体也知道自己。每个人都知道自己处于什么位置而没有人知道走出困境的方法，而所有的选择都会导向损失。大家就应该想怎么样做能把损失降到最低？对于群体来说，此时已经是真惠了。看不到什么好东西可是把损失减到最少，就已经是成功。因此有时候做决策就是坏与更坏之间做选择。我们把决策拿出来探讨，哪一个决策最好，哪一个决策最不坏，做出选择就可以了。

当你感觉到群体里出了问题，又无法明确指出是什么问题时，你会怎么做？如果仅仅只是感觉，就需要查清楚，不能准确指出来不可以随便乱讲。先做调查，调查清楚以后，再指出来，同时让其他人也看清楚此问题的价值和意义，然后再去想怎么处理。

这是很简单的讲法，其实有很多重要的课题，每一个课题其实都是一个很长的论文。我们只能先讲简单的讲法，把原理和因果关系讲出来。在后面我会把每一个课题简短的要点讲出来，大家只要掌握重点就可以了。第一，讲领导、讲生活艺术、讲修行，有 4 个字很重要，那就是“依法如实”，记得吗？法是自然界的法，如实就是因缘。你违背了自然界的法则，不会有好结果；因缘不对时机不对，也不会有好结果。

依法如实以后，还要放下自己的私心，坦然不执着，清凉很明晰。看的清楚，你就知道怎么样依法如实。任何时候，心掉入不好的感受时，不要采取行动，不要相信自己。心一生起不好的感受，一定不可以再讲领导，讲决策，什么都不能讲了。等待你的感受恢复清凉，平静，超然，什么都能接受时，你就可以真正去做判断、决策和带领了。另外接受并不等于不改，依旧要改要纠正。做领导必须要具备这样的素质。

如果你做着领导，你又没有做领导高超的素质时，那怎么办？如同我觉得自己并没有什么高超的领导素质，可我还是在这里讲。如果硬要说到高超的素质，只有佛陀才具备。所以，我自己也不圆满，我带着很坦诚的心跟大家一起学习共同成长，同时接受大家的纠正。其实我自己讲的东西我未必都能做到，但只要我们不停的学习继续努力尝试着，总有一天我们能够做到。讲法不能只讲我做到的，要把最好的法讲给你们。如果只讲我做到的，可能只有百分之七八十，而你们也只能做到我讲的百分之七八十，那不是更少。如果我讲到百分之百，可能我做到百分之七八十，你也能做到百分之七八十，那就好了。带着谦虚的心，大家一起来学习共同成长。

能够这样做领导，就不用担心自己犯错时别人会落井下石了，因为我们本来就不圆满，本来就可能判断错误。在一开始的时候用这样坦然的心面对大家，不把自己当做是神，或是制造一个虚假的形象，我是神，做什么都不能够纠正，结果让自己下不了台。一个领导人如果做错事却不能纠正不能坦然面对自己和他人，将给整个群体带来危害。无论你在任何职位，只要做错有勇气承担责任并且说对不起，我们很赞叹这样有进有退敢于认错的人。

只能进不能退的领导人是非常危险的，一旦错了没有敢人纠正他，他自己也不敢下台，是很可怕的。除非是佛，绝对不会错。可我们不是佛，我们千万不能以佛的那种权威出现。你不是导师你也不能讲导师的话，你不是佛你更不能讲佛的话，我们只能借佛的话，这样我们能活得如实、活得很真、很坦然。不如实是非常危险的，不能面对自己犯下的错误很容易崩溃。

在这个世界没有不会不犯错的领导人，一定都会犯错，要很坦然的在犯错中成长。大家都很坦然，都带着光明磊落的心一起来学习，要如此思虑我一定要很谦虚，因为犯错的可能性会比导师高很多。导师带领大家不是因为导师圆满，而是因为导师在法的这个领域，比你们懂得多一点而已。带着这样的心，即使我们不圆满，我们真心如实就能带动别人，给别人带来帮助。

还有一个重要因素能鼓舞士气，那就是看到有人在进步有提升，大家很高兴的随喜。当大家都在提升时，即使有部分人犯错，也会让团体看到希望。所以我有时看到一个即使不是很优秀的学生，但看到他已经改了很多，虽然还有缺点，也要珍惜他。在一个群体里面只要有人在进步，就会带给人信心和希望。做领导者够坦诚，不伪装，自己坦然，有错就纠正，他人也容易接受。在这里师父不是带着一个圆满的成就来带领大家，从头到尾都不是这样，师父有自己的不圆满，可我在努力改正自己的不圆满，大家一起来改一起学习成长.我们要加强团体内部的信任度，制造这种和谐与融恰。

我觉得，依法如实，它本身就是一种力量。现在很多家庭出现问题，都是在相互隐瞒，然后一结了婚就看出了真实面目，都是虚假的。如果每个人真心，大家一起成长一起进步，就算看到对方有不圆满，但是看到大家都在进步，也会很和谐很团结很有力量，大家一起往前走。这是很重要的一点。

今天我用华语回答的问题多一点，用英语也回答了好几个问题，你们有机会也可以去听一听，不同的回答方式有不同的答案，涵盖不同的层面，值得大家去研究。当然我不觉得我的回答是绝对圆满的，我知道还会有其他人回答得更圆满。

领导跟法不一样，法是这样的，戒律很清楚。领导其实是把世间的法，世间的智慧融合在一起运用。一条路不是只有一种走法。爬山的时候，有人坐车，有人坐缆车，各有各的作用和能力，看自己的因缘，也看自己的能力。要知己知彼，知道自己的内在，也知道自己的外在，你才会成功，否则你就是刻板的，你不会成功。领导是很活的事情，了解自己，也要了解你的人群，你要了解你需要达到的目的，你要了解在这个过程中所要运作的自然界的法则，你要了解

什么因缘带来什么果，什么是和谐的因，什么是困难的因，什么是斗争的因，你要看得很清楚。然后你就知道我要注入什么因，这点非常重要。

只要有这方面了知的心，就会做的很好。这对我们的生活也很有帮助，当你懂得领导时，也更懂得被领导。有些人什么都做对，就是结果不对，或者他在做的时候，别人却不想跟他合作，为什么呢？因为他没有成就他人的心，没有那样的业，所以当他想要成就自己的心愿时别人不会来护持他。有些人有领导的 kamma（业），只要是善的如法的功德，他有成就别人的心愿，帮助别人完成，别人有需要他就去帮助别人，去护持去照顾对方，当有一天他做领导时，助缘从四面八方就来了。所以很简单，当一个人做不好一个好的护持者，等到他做领导时，大家不会去相信他，就算他很优秀很有才干，却常常把东西搞糟，所以他不可以做领导，他没有领导的 kamma（业）。

并不是说一个人必须什么都好，全部做对才行，最好的方法就是让他尝试。当然最好的方法是用佛陀的观照，看一看他的能力，如果不是用观照的方法，洞察的能力，那就试一试，试过最清楚。试过两三次，不对，那就试别的，什么都要尝试，试过才知道，这是很安全的一个方法。不要只听他说，讲的再好也没有用。如果一个人没有合作的关系，没有护持他人的功德，没有支持他人的功德，等他自己做领导，他什么都对，就是没人支持他，还是会把东西搞糟。这样的情况下，如果大家强行要他做，或者他自己硬要做的时候，他没有 kamma（业），硬要做时，牵强因缘，手段百出。他一定要用手段达到其目的，他认为他是对的，没有人支持的话，从一开始他就不择手段，那种种问题接踵而至。善巧跟手段不同，善巧是符合因果的，在因上是对的，那叫善巧；而手段是有不好的意思在里面，就是因不对了，那出发点，那心是黑的，那叫做手段。一个人强行这么做时，他就在造苦因。所以有些时候我们要重视 kamma，一个人 kamma 不对，即使他非常适合，没有 kamma 也不可以让他做领导。

有些人是大智若愚的。我在台湾遇到一个办道场的，他是一个有名的地产商。他真的是大智若愚，小学毕业的文化知识，居然做到大地产商。许多大财团、银行家解决不了的事情都要来找他，很奇怪，这些人就是相信他。一看这人感觉就是很真心，有一种傻气，在商场上打滚这么久，来到修行道场还有一种傻气。他自己也搞不懂，内心保持着一种纯真。他来到道场顶礼时就爬不起来，一直哭，他自己也不知道为什么哭，他就是有这种傻气，当然我不是叫你们学他，可是他就是有种内心的纯真，那是一种内心自然的流露。在商场不可能这样子做，因为不可能每个人都这样的。但就因为他用一颗纯真的心待人，自然而然很多人来帮他，很奇怪。所以你不能用学历来评价，一些棘手的东西交到他手上，有一大堆人来护持他就顺利的解决了。这样的人做什么都对，他有旺人家的 kamma，他走到哪儿就会让人发挥的更好，让别人受益。有可能他发过愿要护持别人，要让别人有成就。有这样 kamma 的人很奇怪，不论他走到哪里就会给他的群体带来利益。

曾经我听到另外一个人很自豪的跟我说，算命先生讲他是有得没有失的，

有进没有出，他永远是得到者，他很高兴。结果这个人生病几多创伤，就是因为他带着这样的观念，被算命先生害惨了。他说我就是得到者，所以我不需要去付出，不需要去利益他人，我只需享受就可以了。从小到大父母把他宠坏了，即使不用付出，其他人也会给他。其实这是在消他的福报，消到某种程度，其他人会厌倦跟他这样的人在一起，而且他斤斤计较，只想收获不想付出。结果最后他的生命变得很可怜，很孤独。

反而我们看这个房地产商，让别人好，成就别人时也成就了自己。这也是业，业的模式带来的。所以在做领导的时候，不能只看才干，还要看他的 kamma，很简单，只要东西到你手上就对，那就好，到你手上不对，那就不行。所以领导学要多在因缘上掌握，要多修行，增强自己的观照能力，纵然有很复杂的内容，如我们讲几小时的内容，你一刹那就看出来了，那是最好。如果我要把这些看似很简单的内容讲给没看到过的人，纵然我有千言万语他也不能理解。所以修行是一种智慧，要做到这一点。

我不会给你们的考试打分，为什么呢?考领导学不能依靠打分，不是得高分的人，最后就能做领导。其他考试还可以通过打分看你懂多少，领导学没办法打分，因为它是很活的。其中有一个考试内容不是靠肉眼看得出来，在写答案的时候，纵然你们写的再好，我问你们，你们在写的时候有没有一种单纯的感觉？如果有一种了了分明，单纯的感觉，那你是领导的料子了。如果你在写出很好的很周密的答案的时候，整个心理是很单纯很安然很顺畅，一气呵成的，那就是好领导，因为你的心里已经很顺畅，了了分明，没有挣扎，那就到了一个成熟的阶段。我看到有些人写的，答案虽然写了很多，道理好像都对，但内心没有融会贯通，融会贯通有种一气呵成的效果，很顺畅。领导如果不能做到这样，他的领导就会有问题，就会刻板僵硬。所以要让自己像行云流水，讲出来可以是很复杂的东西，可在心里面是了了分明，很单纯，很和谐，前后相呼应。要做到自己的心完全的自然自在，那才能成功，如果领导人自己的心不自然不自在，在那儿绞尽脑汁，就有很大问题。

我在这里这样讲，并不是说我没有问题，有时也会伤神。我会想与其这样绞尽脑汁想问题，不如去打坐，或做些运动再去打坐。当心静下来，一刹那，答案就出来了。可是给别人就要讲很多，要一个个讲。做领导要做到这样，一种自在洒脱，不在那里绞尽脑汁想来想去，很辛苦。

有人问佛陀，是不是所有人问你的问题你都准备好了?佛陀回答说没有。佛陀就问他，如果有一马夫，他对马很熟悉，如果你问他，马这部分叫什么那部分叫什么，他需要思考一下再回答你吗？不需要思考。因为他每天驾着马车，他对马的每一个部分都很熟悉。同样的，如来了解世间的一切规则，任何时候你问如来，他不用想就回答你，因为他精通一切。这就是佛陀的领导能力和他的洞察智慧。而我们这些人就需要用自己的能力，多培养自己观照的能力，多培养一种单纯看的能力。以后你在运用领导法则时，心里是一片清凉单纯，看到什么很快就反应过来。反应很快是来源于自己内心的洞察，了了分明，对法

的了了分明，对因缘的了了分明。

真正要考领导学就要考到这个层次。为什么不可以打分，有些人可能背东西背的比较好，分数高，可让他做领导却未必适合。有些人可能不太会写，不擅长表达，可他有很单纯的能力，有很好的 kamma，让他领导就会事事顺畅，不会出事情；或是有种大智若愚的傻气，到了他手上一切都好，因为他很单纯，他不花巧，很自然的，每个人都不会花巧对待他，即使看不懂听不懂也没关系，就是会老老实实跟着他走，整个团体也很单纯。这样的人也有领导才干，要看到这一点。又或他是老老实实的人，佛陀是这样讲的我就这样做，只要不是死做，也是可以。所以，领导模式中充满着太多种可能，不能用考试来决定谁适合做领导，谁考试拿第一名谁就是最适合带领团体的领导人。谁适合做领导只能通过讨论与研究来决定。

希望大家都能善用这个领导学的智慧，运用到生活里。做父母也好做公司领导也好，拿出你的真心，让你的存在你的决策给周围带来真惠。只要能一直带来真惠，你就是最好的领导了。最后祝福大家，自然界的法则，不止可以运用在领导上，也可以用于你的修行上。最后一堂课我要问大家，你领悟了多少？在这领导学的原理里面，怎样与观照呼吸扯上关系？这是我在第一堂课时就强调过的，下一堂也要考这个，毕竟我们是来学禅的，不能跟你讲完领导而忘记了打坐。我要大家把这自然界的法则融会贯通用到你的修行上。

最后我祝福大家，希望这一切的法能帮助你们生活上更有力量，克服修行上的障碍，提升自己的戒定慧，成就止观修行。不管你的心愿是什么，不管你要成佛，成辟支佛，还是成阿罗汉，愿你们的所有功德都能最终帮助你们成就圣道圣果和涅槃！

F100131 法的领导学考试指示

今天是我们的法领导学课程的倒数第二天了，上个星期天你们都有考试。很抱歉，我太忙没有时间给你们一一批改。现在我们一起来研究一下考题。首先，让我们看看法的领导学课程考试的模式。如果可以有更多的时间，我们可以有更多方式去考试，可以去分小组讨论后再比赛。因为时间上很缺乏，所以，我们能做到的考试方式很有限，未来有可能找到更多的时间我们可以开展另外一种别开生面的考试。

领导学的考试不只是写而已，它牵涉到很灵活的层面。真正考试是考实用，不是考理论，你背的再好，不实用是没用的。考领导学就是考实用，目前我们只能做到这个阶段。现在讨论这个法的领导学考试模式的意义在哪里？

第一部分，两个小时，你是在修行林，在这里还是在哪里进行这个考试，有时间限制。另外一种时间不限，你可以在自己的家里做或是在道场里面做没有时间限制，不管你用多长时间写，能把你的表达交上来就可以了。

它有什么意义呢？第一种是有时间限制的，意味着有些时候在现实生活里面，有一些东西是由不得你慢慢想，还要非常的敏觉。这两个小时里面，我并没有限制你不可以跟人家讨论，不可以看书，也没有其他限定的规矩。你要怎么写，写上去就好。你如果找人家讨论下来，两个小时以内你就写不了多少。当然你可以精简，但写不多，你就无法发挥很多。另一种是你独自写，可以写很多。总之，不管怎样，两个小时你要拿出最好的结果，我以结果来判断，不管你写多写少，讨论不讨论，总之在这个时间限制里面你拿出最好的结果，那就是你的本领。

另一种呢，是时间不限。你可以在家里慢慢的讨论，跟人家商量，给你很宽裕的时间，你自己去找答案。只要把所有问题回答完你几时交上来都可以。给这个考试的模式是源自于二十多年前，我看过一部电视剧，是一所著名大学里面发生的事，在那所大学里有一个法律系的教授给他的学生布置了一个时间非常紧迫，根本不可能完成的任务。无论你再有本领再聪明也不可能把它完成。然后就看大家怎么去做。

学生们拿到任务时一看这个任务几乎是不可能完成的，因为完成任务需要找要很多资料，一个人短时间内想收集齐资料是不可能的。然而有一批学生没有气馁，拼命的想要完成，他们开始想到分工合作，你负责这个，我负责那个，然后大家一起收集资料，每一个人把自己负责的这部分整理出来，然后一起交上去，最后他们完成这个几乎不可能完成的任务。

而另外大部分学生呢？他们没有想到分工合作，跟教授抗议，埋怨这是一场不公平的考试。考试结束后教授对大家说：“其实，这个考试，就是在考你们在现实生活中的应付能力，要不然你读了很多法律，学了很多东西很聪明，

可在现实生活中，有很多问题不是我们一个人的聪明可以完成的。如果你不懂得带动别人一起来配合，跟别人合作，你走出校园，即使考试考得再好，拿到一等一的文凭，你未来的生活将一败涂地。现实生活里面很多东西就是要跟别人配合，你再能干也没有用。”

所以，领导学的原理就在这里。你要能够制造更多条件，大家一起来发挥。例如一个优秀的球员是一个什么样的球员？如果他只会自己踢球，不传球给别人，也不会接球，你能讲他是优秀球员吗？肯定不是。优秀的球员他再好也不能够依仗自己一个人，不可能一个人踢球，你还需要跟你的队伍配合。所以，学会怎样传球给别人，怎样接别人的球，这个是领导学的秘诀。

这两种考试，一种是考你在现实前面你怎么起反应，不能想太多，要迅速和敏觉，是考一种在有限的条件之内逼出你的能力。另一种是给你时间慢慢地思考。所以，在现实生活中很多的问题你可以把它归纳成重要、不重要；紧迫和不紧迫。有些东西是很急的，比如一个医生他遇到急诊病危的人，你还有时间慢慢去找到医生商量讨论出最佳的治疗方案时，那个人也许就死掉了。你一定要很快速的马上想到，如果动刀做手术做错了就算了，因为如果不动刀不手术，那个人马上就会死去，根本没得救。可是如果你冒险，还能够有一线希望。所以，此时是考验一个人的机智和反应。现实生活里有一些急的事件就是如此。也有一些事是不急也不能急的，你沉不住气反而弄巧成拙。这些事拖延一下反而很好，拖一拖真相开始慢慢明朗化，因缘明朗化，那时再来决定，再来做处理，这样就更好。所以有些事可以拖，有些事不能拖。有些可以跟人家慢慢商量，有些却要当机立断。领导人不可以只有一种很死板的处事风格，那不是领导人，那是做事的人。做兵的人负责做兵，做警察负责做警察，做法官的负责做法官，他们都不是领导人。领导人不同，领导人是种种的职能和处境他会知道要用什么模式去应对，该急的时候他会急，不会慢吞吞，要快的时候很快，虽然可能会犯一些错误，那也没办法。如果慢了肯定错，快可能错，那我当然要选择可能错，不要选择肯定错。

但有一些情形是，有些事又重要又急，有些事重要不急，有些事急不重要，有些不重要也不急，我们需要分清楚，很迅速敏捷的做出反应，这就是考你们现实生活中的实用。

下面我们看考题给到的指示，指示没有说你不可以讨论，不可以看笔记，不可以看书，但是只有两个小时时间回答问题，你可以自由选择回答多少问题，评分将根据你表现的整体判定你的领导能力。你可以回答很多问题，可以很简短回答每一个问题，也可以深入回答一个问题。总之不管怎样，表现出领导才干的那个答案就是对的。在以下的问题和答案里，你应该尽可能根据以下的方面来巩固你的答案。

一、重要的是你将如何找到答案，你怎样判断。你的答案后面的基础原则是什么。答案有它自然界的运作规则，你要明白那个规则在哪里，原理在哪里。如果你不明白它的原理，你可能会糊里糊涂的做。这个原理必须符合自然界的

法则，如果一个人的领导，他不符合自然界的法则，将是很大问题。

比如某某人，他是某集团或国家的领导人，他在领导时用暴力在领导，违背了自然界的规则，到最后下场一定很惨。所以，答案一定要符合自然界的基础规则、原则。

二、您将如何帮助别人认同您的答案？为什么这个重要的呢，因为在领导的过程中，具有领导智慧的人是少数的。有两种人，有一种人是天天要尝试得到最多人的支持，结果民意测验倒向一边他就倒向一边，民意测验倒向另一边他就倒向另一边。这个不是领导，这个是被领导，他只是被大多数人领导，他只是想要做投筹，他不是在做领导。另外有一种人做领导，他站在高处比别人看得更清楚，他知道这个是对的，可是别人不容易明白他理解他。做领导人是很孤独的，领导人要能够克服这个孤独，怎样帮助别人来看到自己的答案。要记得我们是在说法的领导学，法的领导学你必须有真心，没有无我的真心的人是不可能发挥出这套法的领导学的。

如果一个人纯粹只是要换来别人的认同，就会出手段，准备什么收服别人的技巧等等，虽然一大堆人支持了他的决定，大家却一起错，最终他会害到自己。如果一个领导确定自己是对的，那么你要懂得让其他人理解，信服你的这个答案。否则即使他看得很清楚拿到很好的方案，却没有能力让别人来认同他支持他，好的方案不能实现，也无法成就。

第四题、“当你发现你的答案并不是最好时，你将如何继续寻找更好的答案？”当我们找到答案跟其他人讨论时，发现我的答案不是最好的，你应将如何继续寻找更好的答案。

第五、其他，你还有其他的方法吗?你试试看种种的表达。在两个小时内你完成答案后，我们鼓励你再回去完成其余问题的回答，然后把答案交给导师，你尝试得越多越好，这个对大家都很好。

在这个考试里我们要考两方面：第一，考顺境领导。第二，考逆境领导。常常出现的就是这两种情形，顺境和逆境。有些人他可以在打仗时期、惊险时期、逆境时期表现得很好，如同英国的丘吉尔。第二次世界大战一来的时候，他比别人更强，更敏觉，他可以处理得很好。可是一打完仗，他就不会管国家了。他是战争英雄，可战争结束以后人民都不需要他，因为如何让人民安居乐业，平平安安住得好他不会解决。在他自我检讨以后英国人才让他继续做领导，这种人就是逆境领导。逆境领导性格的人战斗意识很强，遇到什么紧急变动事件他能应对得很好。可是当没有事情发生很平静的时候，他却不能安安静静的做领导，正常的正规的事情因为他很紧张导致不能很顺利完成，反而每天好像在打仗似的，所以此时他做领导就不适合。逆境领导人处事手法的特点就是非常的敏觉，很 sharp（敏捷的）很果断，很特别，可是处于顺境时他反而做不好。这是逆境领导人很严重的缺陷，因为很多时候我们处于正常的境况里，可是正常时你不能正常处理，反而没事搞出一些事情。

另外，只会顺境领导不会逆境领导的人就好像一个国家没有军队没有警

察。天下太平的时候没关系，有事的时候却没有军队没有警察，那国家会怎么样？世界上只有一种情形，当你是转轮圣王时你可以没有军队没有警察。其实连转轮圣王也有军队警察，只是他的军队警察不需要用到，因为转轮圣王会飞。在记载里，不只转轮圣王会飞，他的大象和马都会飞，只有他会飞别人不会，他的功德已经超凡，是一种不可理喻的神通，是一种业带来的境界，他的业已经强到凡人不能够理解了。所以别人一看到这种奇迹发生时只有一个反应，接受他领导，接受他做王。而且他还有一个法轮，那不是一个法轮，它是一个轮。转轮圣王的轮，他走到哪里那个轮就跟到哪里，不用他打，如果谁要跟他打，他的轮就会冲过去，自然所有人都会慑服。只要你不是转轮时王，一个领导人如果只会处理顺境，逆境一来他就发慌，没有能力应付，那这个人也做不了领导。因为天下太平时可以很太平，可是只要一出事就全军覆没，这就不可以了，所以我们要明白如何做顺境和逆境的领导。

F100131 逆境领导之考题 01

好，我们大家礼敬佛陀。

Namo tassa bhagavato arahato sammàsambuddhassa! (3x)

我决定要换一个方式讲法的领导学。今天下午我想做一件事，把所有领导的问题挑出来。找出问题以后，我们再谈法的领导学。所以大家一起来参与，在领导的领域有哪些问题跟领导这两个字相关，我们大家一起提出来探讨好吗？开始写，有人做记录。

（接下来吉祥尊者与台下听众互动讨论总结了几点领导团队过程中会出现的问题，如下）

1．滥用权力。造成因素：滥用权力怎么产生，内在：贪、私心；外在：缺乏约束与监督、制度不全、欠缺道德观念与因果正见。

2．沟通不良。造成因素：欠缺谅解心、慈悲心，知识水平不同，思想背景不同。

3．个人喜好破坏惯例。造成因素：我行我素，自大，个人主义，制度问题（依人制定而非依法制定）。

4．团队不和谐。造成因素：沟通不良，人与人之间摩擦、竞争、观点不一致、私心、误会、个人利益超越团体，离间的业（以前做过离间别人的事，现在被离间），个性差异。

5．领导者没有决策力。造成因素：领导能力不足，欠缺智慧。

6．不善用人。造成因素：领导不识人，不知人，不会用人。

7．难以建立共识。造成因素：不善表达，不善理解，不认同团体目标。

8．无法吸引人才。造成因素：人才能力得不到发挥，人才得不到成长，人才得不到利益，领导欠缺美德，领导热诚不够。

9．个人不满其所得。造成因素：付出与所得不相符，不合理，贪心，私心。

10．任务与权利不契合。造成因素：制度问题，权利没有下方，助手难做事，职能、权责不清。

11．有工作没人做。造成因素：任务分配不到位。

12．潜质没有善用和开发。造成因素：没看清人才潜质，不知如何开发，不觉得该人才潜质重要性，嫉妒。

13．短视。造成因素：眼光看不远，没长远规划，没有把自己的利益跟未来捆绑，心存私心。例如美国总统四年任期，他可能会想四年比较短，不需要做长远规划，而是做好一些短期的事情以后，在下一个任期可能会重新被选上。如果选不上就会想在任期期间做一些名流千古的事情。他们不需要看长远的效果，只要眼前有效果就可以了。比如说在希腊，他们的领导人只要能够上台做几年总理就不管了，能用未来的钱就用未来的钱。在任期间只需要得到人民的

支持，这样的形式叫民粹主义 populism。民粹主义在民主世界是一个很严重的领导问题，大家投票选举谁，他就顺着人民的心，承诺给加薪，工作时间短，薪酬又高，谁不喜欢这样的领导人呢？这样的领导人必然会给国家带来伤害，这就叫民粹主义。被民众所领导，做的是欺骗民众的事。好比做妈妈的，她的孩子哭一下闹一闹，赶紧讨好，顺着孩子要什么就给什么，这个就是民粹。孩子得到想要的后虽然不闹了，但他以后还会继续用错误的方法再哭再闹，这种情形就是民粹。由于没有看到长远的厉害关系，现在借钱，让下一代来还，只要解决了这一代政府的利害关系就好了。由于看不清因果，也会造成没有远见。

14．队伍松散，人心涣散。造成因素：没有向心力，没有共识、共同的利益、共同理想理念、没有情商，缺乏善缘。再理性的人内心都有情感需求，情感需求会决定向心力，如同佛陀的圣弟子，在佛陀过去世还是菩萨时他们就跟着他。要有善缘，互相慈爱，分享分担，给予希望，在团队有安全感等等，这些都会决定队伍向心力。

15．不能胜任。造成因素：让能力经验不足的人担当大任，没有量力而为，高估自己的能力，需要让贤。

16．缺少助缘（人脉、资源、经费）。造成因素：因素很多，欠缺因缘，欠缺功德（业），德行不够。

17．目标方向不一致。造成因素：一开始组建团队欠缺了解，没有认清道路，传达不清，无法一致应对因缘改变，看问题视角不同。

18．看不到问题所在。造成因素：智慧不够，经验不足，以自我为中心。

19．欠缺效率。造成因素：机制不佳，无法调动积极性，奖罚不清晰，不公平，缺乏执行力，精力健康体力缺乏，没兴趣没热诚，不在正确方位，人心不凝聚。

20．应付不了危机。造成因素：欠缺危机意识，防备监督系统不健全，没有应急机制及经验，规章制度僵硬，自大傲慢，缺乏远见，没有看到危机到来可能性。

以上问题主要包括了人的问题，制度的问题，业的问题等等。我们一起探讨什么是领导学，怎样才是好的领导学?好的领导学需要克服这些问题。法的领导学是以自然界规律来操作以达到最好的效果。领导学中最难的问题是人心问题。只有好的制度还不够，国家用制度保障每个人的利益，用利益来吸引人才，与一个政党一个公司一样，大家利益共同体。因为有私心才有贪，有比较才有妒忌，才会产生各种问题。最难的是如何放掉私心，这个是法的领导学主要探讨的问题。有没有可能建立一种制度、文化上的体系能够让大家放掉私心？有。其实是真相，真相能够帮助别人也帮助自己。舍利佛尊者的动力是大弟子的心，要帮助佛完成弘法度众的心，是慈心、悲心。佛陀弘法的动力就是众生的痛苦，辟支佛的动力也是自己的苦，但度不了太多的人。阿罗汉有很多种，有一种阿罗汉就是自己了脱生死几乎不做太多的事，还有些阿罗汉像舍利佛、目犍连、阿难、大迦叶、富楼那尊者都是很有力量的传法者。他们是一种

什么样的动力，现在的人又是什么样的一种动力?这些都需要我们去深入思考与探讨，最难得的是当人的私心私利消除的时候，还有什么动力去推动他去奉献？难能可贵的是有感恩的心，对众生有慈悲心。

人们完成一个理想目标需要建立在一种什么样的动力上，谁来延续这个法脉与传承?我觉得我在教领导学的时候漏掉一些东西，在理性与谨慎的同时少了一些人心的东西，我也是很认真在检讨，我不觉得我教的法的领导学已经圆满完成了，我觉得很多地方还需要去完善。走到更远时才看到漏洞在哪里，当初却看不到，法的领导学是一直在不断改善的，走的越远越能发现到忽略什么。今天我发现的就是人是感情的动物，当人心变冷时私心很强是很恐怖的。其实真正有因果信心的时候你不会考虑太多，你会很清楚因果不会亏待你，即使你再笨再傻你的辛苦付出，因果不会少了你的。有因果信心的人他是不可能自私的，会形成自私的心是因为不相信因果。如同佛陀讲，帮助自己也是在帮助别人，帮助别人也是在帮助自己，这两者互不矛盾。但是什么时候着重在帮助自己，什么时候着重在帮助别人，在时间上可以分配。但是还有一种情形是你帮助自己不理别人，你帮助别人不理自己。所以我也是在深入探讨寻找答案，我知道这个答案我们没有找出来没有很好处理的话，佛法的法脉是传不远、走不久的，这个也是我深入思考的课题，带出来给大家分享，希望以后我们可以少走一些冤枉路。

我们来发愿回向。

Idam me punnam, asavakkhayavaham hotu.
Idam me punnam, nibbanassa paccayo hotu.
Mama punnabhagam sabbasattanam bhajemi,
Te sabbe me samam punnabhagam labhantu.
愿我此功德，导向诸漏尽！
愿我此功德，为证涅槃缘！
我此功德分，回向诸有情，
愿彼等一切，同得功德分！
Sadhu! Sadhu! Sadhu!
萨度！萨度！萨度！

F100131 逆境领导之考题 03

我们再看一看逆境领导的第三个课题：一小队人正在为全体人计划一次户外活动。然后，有一种说法是：只要目的达到，牺牲一小群人的和谐是没有问题的，这是会给全体人带来整体的结果。即只要达到到整体结果，牺牲一小部分没有问题的。到底你认为这个观点是否正确？

当然我们要看这个户外活动是什么。首先，我们不给什么判断。对于那个户外活动是什么，全体人是多少人，一小队人是多少人，这要搞清楚。所谓的目的达到，这个目的是什么我们也要搞清楚。是打仗么？如果是打仗的话那又是另一种说法。

如果如果我们的目的是佛法，那“牺牲一小群人的和谐是没问题的”这个就很有问题了。因为在一大群人尤其是修行人圈子里面最重要、最重要的是和谐。你自己都没有和谐的能力，你的心都不和谐，你怎么能够带动人家来学法呢？你看很多团体让人家都没有信心。他们是怎么搞出来的？他们为了要达到目的——我们要建这个道场，为了建道场的时候不惜一切代价，要建得美美。可是在美美的过程中你压我、我压你…，结果做出来了大家都不快乐。有空洞的物质，但其实已经面目全非了，大家已经不是在为了法了。大家已经互相怀疑，这样的话，你讲目的算是达到了么？那这个是目的么？我们要问的目的是要问到究竟，问到够彻底。很多人问目的只是问表面的目的，这是很成问题。

什么叫做目的？目的，最终佛陀要我们达到的目的是“灭苦”，得到真正安稳的快乐。如果大家在吵架了，那道场建起来了，但吵架能够“灭苦”么？能够得到安稳的快乐么？这个我们要追究。另外，什么叫做牺牲和谐？为什么需要牺牲和谐？这个是很重要的，需要搞清楚的。

更何况，户外活动是什么样的户外活动。要知道和谐是很难建立起来的，破坏了过后更是很难再次建立了。很少人能够像小孩子这样，过了就算了，就忘了。现在成人基本上是很容易记得的。小孩子是今天吵架了，等下就叫回朋友，哭哭一下就没事情，现代的人是不容易的。所以呢，和谐一牺牲，你为了那一次户外活动，仅仅是一次的东西能够达到什么目的？即使目的再好也只是一次。可是和谐一牺牲它是比较长久的，即使是一小群人。可是一小群人的和谐的分裂就好像墙壁一开始出现的裂缝，或者水坝一开始裂开的一条缝隙，这时候无限的风险就要从里面出来了，水一直冲击，缝隙越来越大。矛盾、不和谐你来我往的，结果就越搞越糟。很多问题就是这样子出现，所以实在是没有什么理由，也没有任何是在为了目的而牺牲和谐上和目的本身可以相符的。我们也是不容易想像在修行圈里有什么东西、什么目是需要牺牲和谐的。

但凡是处理和谐，一概都是很重要的。你要知道一个人有没有能力处理，是否达到和谐，走进来一见面我们就知道了。就看他的心和谐么？没有能力面

对和谐，没有能力在族群里面带出和谐的人，他都有一个共同的弱点，就是他的心不和谐。他心天天在埋怨别人，在恨别人，在挑别人的缺点，看别人的错处，看别人的风险，看别人的过失。

这样就是心不和谐，心不安然。我不是说我们做领导人要什么都看不到，把每个人都想象成天使，不是。会看人家的缺点，有资格看人家的缺点的人，他看的时候都是无限的慈悲。在看到人家的缺点的时候，他同时也看到了他的希望——怎么改，要怎么帮他，当你看到这个人的希望，你心里面就不会起埋怨。当然，当我和你们分享这个法的领导学的时候，我不敢说我全部都做到，我还是在学，我也在学我自己教给你们的东西。我不可以讲我都做到了，但我必须要告诉你我看到的，因为我们眼睛视线永远看得比较远，比我们的脚步更远，我做到了的是我已经走到的——我走到这里，这是我做到的。可是我永远看得更远，所以，我要告诉大家，当我分享的的时候并不表示我什么都做到。但是我要告诉大家，事情就是这样的一回事，就是心要有能力和谐。当一个人心很和谐的时候，他就会有自然地带和谐给别人的能力，他跟人家处事就会和谐，这是很自然的。心若不和谐，则他几乎没有和谐的能力，这也是很自然的一点。心和谐自然会蕴含和谐的智慧——就是什么东西来他会看到，他会用善心、用善良柔和的方式看到。他就算看到人家很糟糕的缺点他也会感叹——提婆达多都有希望从地狱里面出来成辟支佛，这些人再糟糕，他从地狱里面上来后他也是可以的走出来的，总有那么一天的。他的心是如实地看到生命里面有再糟糕的情况，也是有走出来的时候。

那么，你就不会去想，所谓的带来整体结果，什么叫整体结果？何况所谓的整体结果是让一群人在分裂，这是不可以的。但是有一些情形是我们用不计一切代价的方式来得到和谐也是有问题的。但是有一种是我们的心和谐可是表面看起来不和谐那是没有办法的，比如说有一些人他知道你想一直要和谐不可以吵架，他就来跟你吵，你为了要和谐你一定要让步，你一让步他就达到目的。有些人是这样的有恃无恐，他知道你很在意和谐。就当遇到这种情形我们也要带着一个和谐的心，而不是放弃和谐也无所谓，只要我的立场稳稳的，坚定的立足：苦是你的事情，我也不需要在这方面因为你用不和谐的方式诸如用暴力、用自暴自弃还是什么其他的手段我就动摇，应该要坚固的站立，要不然，对方会把那种方式成为一种手段。有些人以自暴自弃为手段，有些人用胡闹为手段，他第一次用胡闹达到目的以后就会胡闹两次，最终就会每个人有样学样，所以要明白是不需要牺牲人家的和谐。

基本上来讲，如果大家都明白什么叫做群体运作，学团体关系的人，基本上他会明白这一点，只有政党他们不理会这个。

宗教族群在法的领导学里面，和谐是一个非常重要的因素。因为一不和谐，你就会看到很多障碍的。你看人一旦不和谐的时候，就算你真的达到你目的，可是你做的时候出现了多少的魔障，耗费了多少的人力、物力、时间；多少人的心在起烦恼。整个过程都苦了，整个过程的人格都掉下来了，怎么能叫达到目的。就像机器的油没有放好，两下子，那机器就搞坏掉了。不和谐就是这样

子，没有滑剂油的机车，就会出问题。为什么我们在意和谐，就是要把劳力做得最有效率，不要在那边摩擦、费力。

整体的不和谐会带来很多杀伤力。但是和谐做起来很累，可有些时候我们虽然很累，可是我们心很和谐的时候、看到僧团很和谐的时候，我的心就很安定，很快乐，觉得很好。看到大家进步的时候觉得很有劲。它只是身体的疲倦，可是我恢复地很快，我躺个 3 分钟、或者是躺片刻，或者是给我一天，闭关一下子，一天不讲话，好好的做瑜伽运动，然后好好的打坐，第二天就充电了。为什么呢？因为心里和谐的时候，它只是身体累，身体累是很容易恢复的。可是如果我们的心不和谐的时候，你身心都会很累的，累了好多天，你看到事都没有心做了，这个很重要。

然而这个和谐一定要建立在依法如实地基础上。我不会找一大推异教徒全部来这里跟我们一起和谐，本来就核心观点不同，你讲主我讲佛，怎么能够和谐？和谐的基础不存在，你是不能硬把它搞成和谐的，只能够是你做你的 我做我的，在不同之中，你在你的世界里，我在我的世界，可是我们互相好好的对待，你邀请我来，我邀请你来也可以。但是长期在一起运作，它一开始就不具备和谐的基础，各自的论调就不同。如果在同一个地方，同一个人群，突然间听不同的论调，那就开始要辩论了，这样群体一不和谐会耗很多的劳力，伤很多人的心，做起事来没有劲。这就是不具备和谐的基础前提。只有一开始就有了那个和谐的基础，格局就对了，然后才是我们要去懂得处理和谐。如果只是意见不同，那些没有什么大不了。

个人不和谐会出现什么情形呢？当一个个人不和谐的时候呢，他的气血很难调和，自己的气在跟自己的气打架。敏感的人看得出来，感觉得出来他在打架。那气血在打架的时候你知道会发生什么事么？当然你的健康一定会出问题。一定出问题的。你和谐都可能出问题的，更何况你不和谐。和谐与否都可能是因为业的关系，有时有恶业来的时候我们怎么和谐，通常都是要病倒的。若你心不和谐，你造了一大堆不好的心生色法，心生色法跟心生色法在打架了，通常都是会有很多病痛。

所以，和谐要建立在真实的基础上。如果和谐的基础错了怎样都要摆正，在摆正的过程当中，法还是最重要，大格局要摆正。当然有些时候，如果是我们的心是和谐的，别人因为他的“自我”让他自己不快乐，那是没办法的事情，但是我不可以为了和谐，在团体里面什么东西都随顺，这个也顺，那个也顺，顺得哥来失嫂意，最后就来吵架，这就很好不了。基础一定下来了，和谐基础一定下来，就等于运作基础定下来了，它就可能导向和谐。所以为什么我们在这个团体运作之前我们做先做了改章程的事情。我们把章程按照我们的法、我们以巴利三藏为标准，所以当北传的，或者是别的群体的那些比丘尼，那些尼师来，一开始她要带进她的制度了，她讲她的东西。我跟她讲对不起，我们这里一开始就讲好了，我们这里，这个族群是以巴利三藏为标准，你不好拿出你藏传的这个三藏来讲，北传的三藏来讲。那肯定那个基础就不对了。所以我们

一开始就要有一个共同的基础才可以谈话。不然的话你讲你的我讲我的，那个就准备吵架了，最终是你攻击我我攻击你。为什么我们来这里，要去填一个表格，一开始这样——你要接受上座部僧团的领导——先谈条件，再进来。那么一讲好条件进来的时候大家都有一个共同的运作基础，才好走在一起，它才有可能和谐。如果大家都没有共同的理念、共同运作基础，那宁可你出去，也不要在里面搞成不和谐。我们的运作基础要建立在法的基础上、要对导师有信心、对僧团有信心、对僧团看作僧团的希望，也接受僧团当下的不圆满，也接受大家的不圆满，也接受导师的不圆满。具备了这个最初的和谐基础，在我看来是有希望，大家都在进步。对导师有信心很重要，不然自己来自己的一套，自己质疑导师行不行的，质疑只有一种方法：我们有一种很好的制度：如果你不统一，你要提出来，摆正，讲个明明白白。你有办法说服导师，你就说服导师，如果导师觉得对的，通常应该都要接受；如果没有，大家不认同，找更高的智慧。这是我们和谐的运作。可是如果我们不愿意找更高的智慧，我们自以为聪明："不要给他知道，我自己做"。怀疑别人的能力，结果就不透明，不光明了。不透明的时候就会出现很多问题——各想各的一套 "我做的东西又不要给你知道，我的理由又不要给你知道"，就会很麻烦了，很复杂了，不和谐的基础就从这里种下。就在群体里面走一个自己的方案——"self agenda"，这个很危险。自己的方案你最好是离开这个群体，到别处去自己开创自己的领域。为什么呢？既然整个群体的运作基础不符合你了，那你应该要离开，到另一个地方去，开创你的新的领域。不服从群体，你不觉得这个群体是有智慧的，如果要改变群体的想法不同，光明正大的来指出："我觉得群体犯了这个错误"，好好的商量，好好的研究，研究了哪一个答案，那个才是可靠的。不是暗地里出招的，这是绝对不可以，这样子会出很多不和谐的因素。我们一定要有一个做决定的方式——大家如果一有不同意见的时候就呈上去问问导师，或是导师不够，问群体。如果你觉得群体都没有智慧，只有你有智慧。而且群体又不可以接受你更高的智慧。只有一个办法而已：用我以前我在大学用的方法。当我真的觉得大家都看不准，只有我一个人知道，我就静悄悄做我自己的，慢慢带出一个结果。可是不干扰到你、不破坏到你，慢慢给你一个榜样。用自己的劳苦辛苦，做出一番结果。大家看到你做出一番结果，看到你有能力做出一番结果，同时也让大家看到了你的远见。下一回你再讲什么就有力量，大家就信服你。那个时候再来发挥自己的领导作用。要从最低做起，这是很重要，可是如果我们又要坚持一个人，然后群体的想法又是另外一个样子，你一个人走进来要把群体推翻掉，然后又没有能力让群体信服、又没有拿出过去良好的记录那肯定在制造麻烦，那在团体里面必然带来伤害和破坏，那就很成问题了，非常成问题。要能够给人家讲，要能够受人家劝，要可以给人家公开的点名、要能够放下自己的我慢。任何时候只要有一点难受，就是我的我慢升起，就是我错了，不要再讲话，在我们的原理运作就是这样子。任何时刻你一生起难受，你不可以相信自己。然后，不要讲话，等你自己、我慢放下来先，放下我慢的人，怎

样讲他都不难受的，都能高兴的接受 “我知道我的缺点在哪里，我知道我错在哪里”他会很欢喜的，没有我慢的人的表现是这样。所以很重要。所以这个和谐实在是很珍贵，我们的力量就是我们的和谐、就是我们的管理能力。因为我们的管理处理的很好，我们的运作基础建立的很明确，所以我们今天有这个和谐的基础，所以我们大家都应该要保护这个和谐的基础，而不是破坏这个和谐的基础。如果我们破坏了这个和谐的基础，你再做到什么东西都是假的，都不真实的。我们有能力，可是我们的和谐的基础并不是建立在虚假上的：你把我想象成圆满，我把你想象成圆满；而是建立在真实的基础上，本来就有不圆满，本来人与人之间就是有意见不同。你要有能力学习如何处理意见不同，这个是智慧。所以任何人没有这种智慧我们不信任他。他不好运作，一定要培养这种智慧，这种东西是可以学得来的。其他的能力可以要慢慢的学，智慧的学习要点滴的时间积累，可是运作的方式是学得到的，只要我们照着一个固定的运作方式，也就是我们大家要商量讨论。然后，法和律的事情真的有疑点的时候就交给那些我们真正精通法的老师——帕奥西亚多，（需补充）（19:26）西亚多，由他们提下来我们照跟。那么其他如生活上管理的东西，基本上不需要麻烦他们太多。我们了解我们这里的现实情况就我们自己来处理、寻找答案。那寻找的答案，只要不是法跟律的东西也错不了许多。基本上就是试试看，大家来商量、研究，继续寻找答案，如果真的全体人都走错，只有你对，就给大家错一次。可能大家都需要一个学习的过程。没有犯这个错他怎么学习？犯了一次错误后收回来，以后就会醒觉，有些时候生命里面有一些错误是必然要的。就像小孩子走路，你没有给他跌倒几次他走不稳的，跌了几次他就走得稳。一样的，一个团体一群人也是一样，一个国家也是一样，所以有些时候生命的教育我们一定要给大家的。不可以太过保护主义：我要保护得你完全没有错，哪一个孩子，他的父母从来不给他犯错的机会，那他的孩子一定成了很没有用的孩子，连尝试的勇气都没有，什么都是爸爸妈妈安排给我，绝对错不了。反而像我们这种艰苦，爸爸妈妈也不会讲太多，只是讲一堆重要的原理，过后我们自己去闯，自己去做决定做判决。今天我们走出来，我们有一种走向未知的勇气。遇到一个未知的处境很淡定，也不紧张处理。可是那些不给他犯错的那些孩子，他只能够做他熟悉的事情，稍微没有做过，不熟悉的，他就不敢动。当然，如果不要动也是对，如果可以找到一个有智慧的人、有经验的人，我能够问一下他，不用自己来创辟，也是很好的。可是有些处境就是没得问了。那个时候呢，就要考一个人的那种独立和判断能力。如果一个人一遇到未知的情形就感到发慌，那不能够领导。什么叫领导？领导常常就会带大家走向一个未知的领域。那你面对未知的领域你发慌怎么行？所以这点也是很重要，我们有时候很需要，给别人犯错的机会。

F100131 逆境领导之考题 05

再一个课题，关于逆境领导。

群体里的一个成员一直给群体带来麻烦，但是他总是有理由说明他所带来的麻烦，你觉得群体应该如何面对他？如果他正为群体执行重要任务，而他的任务似乎总是被无奈的因素破坏，他并没有犯错，你觉得群体应该如何对待他？

有没有这种情形出现？有！

有些人就是从来你问他什么东西，他都是很有理由，而且他每次犯错都有理由，或者他真的没有犯错，就是事情一直搞糟，群体应该怎样面对这样的情形？

很简单，看结果。有些人是样样都对，就是事情做出来不对。

一次、两次、三次，那就跟他讲，你的业不对，这个东西你不适合负责，你不要动，先去做别的，或者你先停住。不管你对不对，总之你的业不对，你的结果不对，就不行。我们的群体运作就是你要拿出好的结果给群体。

其实我们每个人都要有这样无私的心，如果我今天业不对，那么我希望群体不要用我，希望我今天退休，以免我的业干扰到整个群体。好的领导必须要有这样的真心和这么真诚的勇气，如果我不适合领导的时候，我应该让别人取代我，让别人去做。

法的领导其实就是这样，因果真实不虚，如果你真正拿出关怀别人的真心，一而再地拿出真惠，到你领导的时候你自然会领导。真正的领导不是为了领导而来，而是为了带真惠给别人。如果你不带真惠给别人，你要领导，那就是有野心，有私心。

所以在我们这个族群里面，为什么没有人可以说我自己要领导？任何人，如果你走得太快的话，要做领导，我们是不会信任你的，因为你没有无为的能力。我们要的是，先能无为而后无所不为，因缘叫你的时候，你就做，因缘没有叫你的时候，你自己要找东西做，那就有问题。除非有一些情形很特别，因缘真的形成了，你真的是带着无私的心，而且大家也要接受你、信任你，那个时候才可以，这点很重要，而且自己愿意随时被取代。

我遇到过这样的情形，也遇到过这样的学生。很简单，我就直接对他讲，对不起，我不管你什么理由，你每次都把事情搞糟，现在只有一种情形，就是你服从指示，你没有资格自己判断，因为你业总是不对，你判断东西总是不对，那么你就去听指示。如果你听完了指示，试试看，结果好还是不好，再来讲。如果结果再不好呢，那就要把你摆在一边，你什么都不要做，你静静地，管自己就好。

我们领导是讲结果的，不管什么人，什么口才都没有用，因为有些时候会出现一些很会辩护的人，样样东西他都讲对，就是东西搞糟，很会给自己找借口的人，在这个世界上是非常多的。一讲结果的时候，找借口的情形就不存在了，结果没出来，即使你样样对 ，我也不要去泼你冷水，有时候我们讲你撒谎，也不好，讲你狡辩，也不好，这样会伤到人家的心。结果一直错，我也没

有办法，只能讲你业不好。其实很多时候业不好的人，不仅是因为他的业不好，而且他也一而再地掉进业的模式里面，一直在做错误的判断，这叫 karmic pattern。他的模式就导致他一直把东西搞糟，可是他还看不到错在哪里。这个世界上大部分的人错，都是看不到自己错在哪里，他没有勇气看到。或者即使是忏悔，也不是真心看到自己错，忏悔只是觉得得罪师父不好，会有不好的业，可是心里并没有真正地改过，那种忏悔也是没有作用，没有什么力量。

没有勇气看到自己的过失，没有勇气看到自己的过失，就会有很多的问题。遇到这种情形，你硬要逼他去看自己的过失，他也不愿意，就像你要逼牛一直吃自己的粪，它也绝对不愿意。所以在这种情形之下，你就讲，对不起，总之你的业不对，你不要做了，结果一直搞糟，就不好。最好的解释——业，事实也是有道理的，我们要结果，你总是不对，我也不管你总是在狡辩，也不管我给你 benefit of the doubt——“疑义”（我不肯定，我就当做你是对的）。可是结果不对，说明你没有能力胜任这件事情，这就好办了，这个破坏性的目的，破坏性的事情，就不会再发生。

很简单的道理，讲结果。不要责怪人家，有时候你责怪人家的话，他会反弹，那么直接讲这个结果是错的，就不要做，让别人来做，这样来取代他，如果他真的有理由，他会觉得，是我的业不好。他以后就不敢再找借口了，你没有拿出结果，怎么狡辩也没有用。狡辩的人，会吃他狡辩的苦头，讲结果的力量是很强的，我不管你用什么方法，讲什么道理，你给我结果做对，结果还没有做出来，就不要谈。我可以跟你解释，什么理由都好，总之不是你做错，就是你的业不好，外在的因素也好，就算是你倒霉也罢，只要一直做错，就没得商量。这样的话，人们就会都努力地寻找做对，要不然的话，他们一旦找到借口的时候，就想着我有办法解释，不要紧，可以慢慢来，到时候他就有种种的理由。

我遇到过这样的学生，你结果一直给我做不对，那就免谈。比如有个学生跟我讲，万一我一时改不了，你会怎么办？我就讲，对不起，出家人一定要有最低程度的底线，你不可以低过这个程度，你低过这个程度，你就不属于出家人，你要还俗就去还俗，出家人不是每个人都可以做的，出家的生命就是你要去克服，你怎么样都要做到最低限度。因为我讲结果，你错就是没办法，你这个错再犯就是没得商量，你没有能力掌控自己的心，连这个学习的能力都没有，我也就不要再浪费时间在你的身上，你不可以跟在我身边。我这样讲之后，他再也没有犯过这个错误。其实他只是要寻找一个错误的许可——万一我做不到呢？对不起，不可能有万一，我给你一次机会、两次机会、三次机会，再多就不能，你低过这个最低水平，你就要离开。我要的是结果，不管你做到做不到。当然也要合理，可是你不可以让一个人一而再地重复，重复，重复，你还是要给他一个最后通牒。佛陀在佛教的制度里面也有巴利语？Pārājika（8 分 28 秒）。

可是过严也是不好，我们的严格是 moment to moment，刹那至刹那。当我们已经没有需要严格的时候，还要坚持严格的话，那也是不够慈悲。我们要慈悲，有些时候慈悲会给人家一个希望，有一天人家回头的时候，会带着无限感

激和珍惜的心，那么我就教育了他，我会给你机会，只要你珍惜，只要你承担得起。以后他也会以宽厚的方式去对待下一代。

我们讲领导学，讲依法如实，它不是一个刻板的做法。领导学不可以刻板，它是很活的东西，是你当时身处那样的处境，再来决定怎么做的，灵活很重要。所以昨天我在 Bodhivana（地名）那边，给人家劝导，你几乎不可以定下一个死板的规矩去见面，去谈判，去做事。我们只是有一个大纲，可以这样做，或者那样做。真的做事的时候，我们的心是很敏锐的，要观察当前处境怎样？因缘是否改变了？如果因缘改变了，你还要坚持一个旧的模式，那就不对。就好像是要去打仗，军队来到了前面，突然间对方投降了，白旗升起了，可是那个人想，不行，我已经等了很久，我还是要打。那就是没有智慧，人家已经投降了，升了白旗，你还是要用炸弹把别人炸到死，这样的话，你会引起公愤，全部人都会恨你。我只要是依法如实，就很合理。当然我们佛教徒是不打仗的，我们是宁肯你把我杀掉，我死了算了。法的力量发挥到最高就是要像这样。

当没有人需要的时候，你还坚持要动刀，那就不符合，那就是犯规。别人没有犯这样严重的错误，我们给人家很严重的重拳出击，给人家没有回头之路，那这个业真的也很重。我们是依法如实，严到恰到好处，就会达到效果。所以当我们有这样的运作基础的时候，大家就会服你。你严格人家也会服你，你的学生、你的跟随者，他们也会爱戴你，因为他知道你严格得很有慈悲，内心很柔和、很柔软。有些人严格是让人家起嗔恨，有些人严格是严格过后，人家想起他时，会感激他，这是慈悲的，他的出发点是慈悲的。真正的严格就好像医生，给人家切瘤，不是我要切这么多，而是因为如果切不干净你会很惨，所以他很不忍心，他带着无限的慈悲去切这个瘤，这是医生的动刀。他动了刀，锯了人家的脚，他跟病人还是有良好的关系，病人知道他是为了他的生命而把他的脚锯掉。可是如果我们是那种暴力型的动刀，就是做给人家看，我砍了你，然后其他人都再也不敢不服。这种情形就好像是孙武砍国王的两个宠妃，那种是领兵的做法，法的领导学不是这样。领兵是杀鸡儆猴，让全部人都看到，让全部人都不敢违反指令。兵队是兵队的管理，法的领导不是兵队的领导，法的领导是依法如实，一分就一分，两分就两分，三分就三分，符合因果，因果法则就站在领导者的这一边，因为你做事符合因果，你只是把因果关系明显化。如果因果关系不明显化的话，人家就不会因为得到鼓励，而去做对的。所谓的赏罚分明也是这样，你做对了，我给你鼓励，你做错了，那就不行，这个东西你承担不起，你就要被摆在一边，以后别人就会得到鼓舞，就会知道我要做对。所以把因果关系明显化，即使是你严格，你还是能够给群体带来和谐和团结。可是你严到人家不服，严到人家怨声载道，那个时候达到什么目的都是假的。

和谐的课题是一个重大的课题。不懂得和谐的人，根本不可以走进宗教族群做领导，他要好好地学习，学到自己内心有和谐，对外有和谐，才适合。这是很重要的一点。犯错也是，如果别人犯错，我们就是依法如实，把他放在他适当的位置上，就好了。

F100131 顺境领导之考题 02

我们看看顺境领导的一个课题。

桌面上出现三个选择需要考量并决策。你需要带领决策团队做最好的决定，你会采取什么步骤以确保决策团队做出最好的决定？

当出现三个选择时，要带领决策团做最好的决定，我会采取以下的步骤（这是一位学生给的答案，他是我们《佛陀的法与律》的考试拿到第一名的，拿了舍利子回去了。）：

他的步骤就是：第一，哪一个对团体带来最大的法益。二，是短期的利益还是长远的法益。三，在时机上和目前的因缘下何者为佳。四，团体和个人的承担力是否足够。五，周围的环境与其他的团体是否会受到影响，如被影响它的程度如何。第六，真实法为目标者当取之，世间法为重者当舍之。我们从宗教上来讲，都是以真实法为重点，好往出世间，不要世间。它的原则是什么？原则一，它必须符合佛法，特别是出世间法。二，有益，它是有利益、时机、益处、无痴，这是四明觉，要考量这四明觉——目的明觉，明白你的目的，适合不适合，跟你当下所做的东西，还有无痴，不是从自我出发。要考量承担力，要考量因缘。第二个部分他是讲原则。第三个部分是讲你将如何帮助别人认同你的答案。大家依照佛法的原则放下个人的贪嗔痴以团体为重。导师及团员重复讨论在法主下达至答案，以法为主——我当与导师善知识详谈，重新考量因缘，时机，承担力，长远的影响，何者会带来较大的法益，再继续引导哪一个决定。

我们再看看其他人，还有其他人也有回答这个问题，有些答得非常简短，有些会答得比较完整。这个是居士的考试，出家人的考试是另外的，我现在拿居士考试的回答，出家人的我们没有拿来看。上次我们的佛学考试也是，出家人是出家人的，在家人是在家人的，没有一起比。这个是我们佛学考试拿第二名的一位居士，我们看看他怎么回答。

在考量决策时，需注意以下：第一，了解问题的真相和轻重缓急，是否影响到长远。考量相关因缘，看是否有足够的资料和考察避免轻易决策。第二，衡量决策的代价和成果，看哪一个决策更合理更可行。这里讲了个重点，它的代价是什么，它的成果是什么，这样子对比，比如有些时候很多人只想拿到这个最好的成果，但是如果为了这个最好，在第一好跟第二好之间，如果从第二好迈向第一好是要付出很惨痛的代价的，那就不划算。所以这个要考量到。第三，要看个人和整体的业的承担能力，看能否接受最坏的打算和结果。到底我们自己和整体是否具备业的承担能力。如果你有一个最好的东西你承担不了，那也不行。你想要很多黄金，可我们家的铁门都不能够稳固，拿再多的黄金进来，结果还害惨自己，反而非常危险。因为你承担不起，你守不住那个财富。你放再多财富放在家里，弄不好反而就没命了。所以要明白，自己的承担力要有。你要好东西，你要有承担能力。个人和整体，如果把最坏的打算也已考虑

进去了，做好了最坏的打算，就不怕。

看当下的资料、条件和功德是否足够承担一切好坏的结果。在因上下功夫。可以邀请智者一起来参与决策，共同分担风险。审查动机是确保决策时是否给大众带来真惠和利益而决策，而不为了私心和个人利益而决策。做法的宣言，请龙天护法见证和加持。以当下的智慧决策以免将来后悔当初的失误。有些时候，当我们遇到很艰难的时候，我们可以请龙天护法见证，以无私而不是自私的心，希望我能够拿到最好的答案。如果你做到这样最周详的考量，未来真的错了也不需要后悔。

再看，Sankharagita（巴利文人名）的答案。在做决策之前，心一定要清明，要清楚，这个是他考量的重点。做决策的时候心要清明，未必有足够的条件来做决定时，如果心不清明肯定不能做决策，心清明也未必有好的条件来做决定，就算是你的心很清，可是有些时候那个处境不属于可以做决定的处境，或者是你自己掌握的资料还不足够。同时如果心一混乱，心不清明，肯定更不适合做决定。心不清明做出的决策就象一场赌博，当我们被感受拖着走，有私心生起，心有贪嗔痴，有伤心恐惧时，我们的心就不会清明。唯有当我们的心超然这一切，在精神状态良好稳定，感受很健康，没有私心的状况之下，心才有可能清明，才有可能做出最好的决定。同时在决策之前我们需要明白真相和了解相关因缘，除了佛陀有能力知道所有的因缘之外，有观照能力的人可以观照自己的因缘，如果有更强观照能力的人可以观照自己的因缘和整体的因缘。

一个人是不是决策的料子可以从他做决策前有没有事先做好准备工作中看得出。做决定不是以快或慢来判断，而是以真正明白多少，对整件事情的掌握有多少。有时候快速做决策不一定是草率鲁莽不好，或者是决策慢一定是好的安全的，不一定是如此。心思敏捷，有洞察力观察力很强的人可以很快速地做出决定，而且是正确的。当我们的目的是明确明觉时才做出对的决定，必须确保我们做出的决定是符合目的。先了解目的后再了解因缘，符合与否才做出决定是最恰当的。在做出决定之前也要考虑到时会不会影响到别人的前途，不可以私心为出发点，而是经过很谨慎的考量后才做的。只要我们尽了当时的智慧就没有什么好后悔的，因为生命里总会有一些错误是必然要经历的。当我们的心超然无私，理性和感性平衡的时候通常我们会找到更好的决定。每当在做出决定之前，必须考量到需要付出的代价是什么以及得到的好处是什么，如果代价比好处还要多的话，那就不划算了。在做决策时心不可以有底线，因为有底线就会有恐惧，不敢面对结果或者是一个未知。要如何克服呢？除了佛陀，辟支佛，阿罗汉不会有恐惧之外，其余的人就要看自己各自的能力了，如果有观禅智慧的人能够体会因缘关系就不会恐惧。或者有禅定的人可以从禅定之中出来看得更清楚也不会恐惧。不是说不可能恐惧，只是通常有定力出来心会比较稳定。在做决策的时候还要有远见，很多人只想到眼前而看不到未来。心量广或大的人在做决定时会考量到对别人的影响，他会想得比较全面。经过以上种种的考量后才做出决定是需要的，这样的决定才会为未来带来真正的利益。

我们再看看 Sakka nanda（巴利文人名）看他怎样讲。需要做以下的考量：一，有没有第四个可能或更好的决定？桌面上摆三个我们不一定想要这三个，还可能有第四个决定。尽可能不要付出很大代价，同时会带来最大的好处。不是最好的但可以使团体继续顺利及和谐地运作。不一定要找最好的，有些时候可能要搞到焦头烂额也没有结果，不一定要拿出最好的东西或结果。如果那个结果好可是要付出惨痛的代价，比如说团体的和谐的代价，那么就不好了。比如说有些时候我们在做决定的时候，第一个决定你认为是最好，或者是真的是最好，可是团体不能够接受的时候，大家为了这个决定会搞得焦头烂额不和谐，那么第二个决定可能差一点点，可是大家都喜欢的。在这样的情形做第二种决定可能会更好，大家也和谐团结。如果有能力的人他可以做到用很好很柔和的方法，很有说服力，让大家很信服的方式，带领大家来做出第一个决定的话，这时有一个好处，更好的决定可能没有多少人明白，但如果一个人能够让别人都明白这个是更好的决定，这个决定一旦在它真正拿出最好的结果之时，那么别人就会对他更有信心。大家开始都看不出好的东西，只有他讲好没有人讲好。可是真正出来是好的结果之时，大家以后对他的信心（credibility）、威望，领导的威望就建立起来。可如果一个人很冒险，什么都拿来冒险，这个好，那个好，你讲了几次每一次都不对，不准。或是讲五次有三次不准，或是两次不准，甚至一次不准，就会有很大的破坏力了。所以这样的情形也要考虑。可是如果真的有能力带动到别人一起找更好的答案，那当然是更好。可是如果不能，整个过程已经搞糟，不和谐了，这是更惨痛的代价。这个代价也要考虑在里面。好的领导他会考量全面，不会只是想我要拿出最好的答案。等你拿到最好的答案，全部人已经付出惨痛的代价了，这个就没有什么好处了。

比如说以前时代的政府，那个时期的越南、苏联，他们要去占领别人的国土，占了就是我的，可是等他占领以后，国家变得那么得贫穷，也没有什么好处，得到的是一个游击队的战斗，而不是安心。这样的得到他认为是最好，可事实是违反自然界的规则，也有很多痛苦。相反的现在他们不要搞了，让人家独立，越南把柬埔寨放掉，好好自己搞好经济，反而自己的人民生活安康，国力也增强。所以也要看，他认为很好，可是他付出惨痛的代价也不好。在团体里面一个很珍贵的力量就是和谐，这样全队才可以用，如果每一个人都各抒己见认为自己的最好，坚持要自己踢球，只有他一个人在踢，其他的十个人在那边看，结果成了一个人的球队，那也没有结果。你觉得最好，可是到头来整个团体都不跟你运作，你自己踢，不把球传给人家，你不懂得跟人家配合，那个球队就一定失败。所以，有些时候，不是说很会踢球的人就一定是最好的球员，懂得跟别人一起配合制造机会给人家踢上去，这才是重要的。

基本上可以看到，大家都很用心，讲的几个答案看得出上课的时候都很用心，也明白一些决策。可是有一些问题大家没有好好地回答的，你要带领决策团队做最好的决定，那你会采取什么步骤以确保决策团达到最好的决定？你除了懂之外，你还要讲你怎么带领决策团。这上面说的第三种决定，刚才萨迦难

达（sakka nanda 巴利文人名）讲的，看看有没有第四种、第五种考量，这也是对的。但是如果只剩下三种的时候，考量完了只剩下这三种可能性，那么你要怎么办，怎么带领大家做决定?如果是照 sankharagita 给的意见，就是要确保心清明，那如何让大家心清明呢？女众那边有人建议，打坐静一静，过后可能做一点诵经也是可以。在静觉林他们有一种制度，女众在开会之前会念她们的十个理念，比如我们的禅林是这样的，不为名利等等，念完过后，大家才开始开会。这样就有一个智慧每一次提醒自己，我们是无私的，我们不是搞名利的，每一次这样的提醒，不知不觉在开会的过程中就会和谐，就会提醒自己我们不是来搞名利的，我们是来好好地合作的，这也是一个方法。你要带领决策团做决定，你就需要帮大家调心，将大家的心调到比较稳定，就需要懂得带领大家怎么开会、做决策，如让大家都准备好怎么做决策，像 Sankharagita 他知道决策要心清明，可是他却没有讲我要怎么带领别人做决策，所以要很仔细地看每一个题目。带领就是说，你要知道别人的心境，通常在一个团体里面很少人懂得处理自己的心，领导人就需要带动大家的心。很多人不会处理自己的心，今天在家里跟人家吵架了，心情不好了，或者有自己的烦恼了，他来开会就把他的问题也带进来。所以我们需要有一个程序，怎样带动大家开会，开会时的原则，要一起全部带动。比如说开会的时候不可以有情绪，一有情绪就停止你的发言权。在我们的团体里面是有这个制度，章程里面也写得清清楚楚。你一掉入情绪，马上就收掉你的发言权，你要舍掉你的发言权，当你从情绪里面走出来你才可以发言。所以当我们有这样的制度的时候我们怎么开会都不会有事情，任何人都不可以掉进情绪也不可以大声，你一大声谁也不要听你的，对不对都不重要了，你就是没有发言权，一开始整个决策的方式就定下来了。再比如每次开会之前我们守三皈五戒，先提醒自己受三皈五戒，我是佛子，然后再打坐一下，我们记得我们是来如实的、更好的制造条件让别人来行善，不是为了自己，不是为了名利，所以这样打坐，省思一阵子过后大家的心亮起来了，然后我们才开始讨论，这个很重要。

这样去带领讨论后，再看采取什么步骤达到决策，其中讲的有请智者来参与，这也是可以。可是要考虑请人家来参与的那个人，他懂不懂他的分量在哪里，有一些人他可以很有智慧，可是他未必懂那个处境，他不懂那个处境他就只能够针对大原则讲原理。通常如果我去别人那里开会，如果我不了解那个团体我通常不讲，人家问我我就讲原理，讲了原理你们自己看。当我们了解当地的因缘的时候，我们就给他一个假设，可能是这样，也可能是那样，你们自己选择和判断。等到别人邀请你代替做决定，那个就是另外一回事了。所以我们的参与，要带领大家处于恰到好处，要先看清楚自己的把握、自己的分量、自己的条件。同时自己的威望也要考量，如果我们讲的东西是不符合我们的身份的，也会有问题的，你可以带领大家做决定，可是你都没有拿出过很好的领导成绩、好的领导纪录，你却一下要很勇猛，结果一定搞得焦头烂额，大家不服你，你又要坚持，这个过程就会出问题，一出问题再好的东西也不会好。所以有些时候你会听到有些人带着很多的埋怨，很多的痛苦，从一个团体走出来，

他觉得自己是对的，也有可能他真的很对，说这些人都没有智慧，这些人都瞎眼了，我有这么好的东西给他们他们都不会要，还充满埋怨充满怨恨……他觉得他判断对了，可是他是一个失败的领导者，因为他没有考量他自己在别人的心中的分量，别人会尊重自己到什么程度。你不考量这个，不知己知彼，竟然要领导别人这本身就是一个失败，纵然你讲的那个东西再对也没有用。因为要达到，执行一个对的结果，不能够只考虑到最好，还要考虑到大家的合作关系。如果大家不能够合作去执行，再对的东西也等于不对了。所以真正对的决策到最后的结果必须是好的，是能够执行的。如果大家在做决策的时候关系全部搞糟了，乌烟瘴气，大家的人际关系搞糟了，纵然你拿到最好的答案，没有人愿意执行，也没有人去执行，这一样是一个坏的答案。不会处理人际关系，不能够让人家心甘情愿地支持你，再好的主意也不能够执行。所以真正的领导带领别人，需要考量多个层面，你自己要知道在这个处境能不能讲，人家会怎么接受，能不能带领大家，能不能让大家来发现对和不对。除非你是导师还可能行得通一些。当然如果是佛陀又不同，如果既不是佛陀又不是导师，或者你的角色仅仅是学生、同辈、小辈、新来的人、旧人这些都各有不同，包括你是否有良好的领导纪录，这些因素又不同，所以在带领别人做决策的时候牵涉到太多的因素，可是这些太多的因素也不复杂，要心清明，不要有私心。

其实我们的心有一种看向未来的能力，每一个人的这种能力强和弱有不同。假设我们要喂一个孩子吃饭，是自己亲生的孩子，你应该都知道他是要吃东西，什么东西不要吃，吃得下或吃不下，很简单的道理。如果我们的心很清明，就可以明白。如果一个做母亲的她的心不清明，她只想着我要孩子快快长大，根本不管他吃得下否，一直往孩子嘴里塞，结果孩子塞到肚子很胀，塞得很辛苦。但如果一个母亲没有自己这样的私心，没有说我要孩子快快长大，而应该让他自然的成长，这个母亲一看，自然就知道孩子是否饿了，是否需要吃，很容易就知道了。但现在这个时代很多母亲却不知道了，为什么不知道，因为自己的这个私心已经淹没了她，她要她的孩子这样，要孩子那样，先想自己的需要了再对待她的孩子，她根本不是看她的孩子需要什么，没有完全去关注孩子需要什么，所以，这也是一个错误。

在决策的时候，也不可以用理论的。你要真能够走进那个决策圈里面，要带着一个空的心态去了解，虽然我了解真相，但也要看着大家。在决策的时候必须要有一种灵活变通的能力，跟着大家的进展，跟着大家的了解，可是你自己的中心不变，目标不变，方向很清楚，原理很清楚，而不是依照一个死板客观的原则，顺着因缘走。有时即使是走进决策圈的人也一定要有这种领导人能力，我是准备好了来参加会议的，可是会议当中却看到因缘不对了，大家还没有准备好，大家因缘变了，大家还没有这个成熟度来承受我这个，纵然是再好，也是不可以执行，因为他们还没准备好，这时需要马上收回或者马上转方向，作为领导人需要有这种能力。

带领别人决策跟自己决策是两回事。带领别人决策是要有真正的带动力，

决策后能够执行，大家也愿意执行，大家不愿意执行那就不行，除非你是将领，我是上将，我可以命令你中将，我命令你必须这样做，这样也许还可以。可即使这样，即使在军队里也是要开会的，参谋团要开会研究，然后给大家参考意见，最后由一个人定夺。

你还要知道你的决策团是属于哪一类型的，它是民主的，还是权威的。有一些决策里面，是包含有一部分的权威，另外还要看那个决策的内容是什么。比如在法里面，我们要讨论法，要决策一个法，帕奥西亚多和几个大长老坐在一起讨论，那就是他们带领我们，因为这个法是没有什么好争的，我们就是老老实实。因为原始僧团的大长老们对这方面最了解最精通，他们觉得根据戒律判断应该怎样，拿出最好的决定出来以后我们就跟上，这个是在法上而言。那如果不是法上的决策，只是一种喜欢不喜欢，好与不好的东西，又会有所不同了。所以在我们这个团体里面，我们有这种分别，在做判断时要考虑到：第一个原则是法主，以法为主 dhamma-cracy（尊者将民主一词 democracy 变为 dhamma-cracy 法主，以法为主），第二原则才是民主，民主的概念是少数服从多数。所以要看它是哪一种内容，一定要考虑到大家的承担力、各种因缘、当时的因缘、执行的能力等等各方面，另外你是否还有另外（候补）的选择。如果起变化之时，有没有能力应付变化、有没有做好最坏的打算、能不能做到自己完全没有底线。如果做事有底线你就会怕了，一出现状况你就应变不来。所以通常我们在做决策的时候，如同刚才我们开会也是一样，先问好大家，有没有心理准备做选择，第一个选择，第二个选择或者第三个选择，如果你们有了心理准备，作为领导人去谈判或跟人交涉时，心里已经有数了。因为在我们的族群里大家已经可以接受这几个方案，然后你再去做决策的话就会很活，做的决策大家也会认同、支持，因为大家已经有了心理准备。

另外还要考虑到自己有没有建立起威望。威望是很珍贵的，是逼不出来的，也不可以强求的，你必须每一次带领大家的时候拿出好的结果，大家自然而然的信服你，对你有信心。没有一个人可以走进来说，你要相信我，通常我们一听到这样的话我们直接不相信他了，你必须要拿出让大家能相信的纪录。这个在领导学里面是很重要的，没有拿出良好的纪录你要人家相信你，你自身一定是有问题的，至少从客观来讲，已经失去了那个客观的成分，武断、太自我，这也不好。

考量种种的可能性，它们的代价是什么，最简单就是这样。到最后判断的时候要问我的目的何在，如何能让我最能够达成我的目的。然后，在这众多选择里面，哪一个代价最少好处最大，通过比较，马上你就可以知道怎样最划算，直接做决定，非常很简单。最后的结果也包括代价的考量，你用多少的代价达到最好的最后结果，另外，短期利益和长期利益要考量到。

所以，带领决策团，用什么步骤以确保决策团达到最好的决定，而你要做的就是要把东西摆明给大家听，让大家明白。其实很多时候当大家看得更清楚时，通常人们都会懂得做决定。很多时候是人们看不清楚，掉进很多刻板的思想观念里面，就不会决策了。如果你很灵活，你清楚知道你的目的何在，接下来就看你怎样从几种选择里进行决策而已。

F100131 顺境领导之考题 05

顺境中领导的第五个课题。

群体里的一切似乎都运作的很好，每个人都很欢喜很满足。你认为是什么重要因素促使这些好景长远延续？当我们一直讲逆境的时候，我们的心是不平衡的，那种心就好像天底下就只有这种方法来处理问题，所以我们也想想顺境，如上所提问题，顺境的时候我们怎么维持。

群体的一切似乎都运作得很好，每个人都很欢喜很满足。你认为是什么让这些好景长远延续的重要因素呢！当然也要看他运作的因素了，比如和谐、满足、大家达到目的等等！最重要的就是要守住传统不要改。在这种好景长久延续的情形之下，既然我们做对了，维持就好，就不要再改，不需要自作聪明，能够守旧就很成功了！好的领导只要拿出最终的结果给人家就好，并不是要显露一手，很简单的道理，已经正确了就是守旧，不需要新人出新招。既然确定这是成功的因素，那么我们把这个因素好好的守护着，就可以了。

此外，还要看那个法，是不是符合法的条件，法是否正确。有时候一切都运作的很好，只是考验还没有真正的出现，这也有可能的。当考验出现的时候，同样的机制就运作得不好了，也是有可能的。所以当他运作很好的时候，我们保持就好了，当看到有需要的时候再调整。

在这个世界上好的运作其实是很稀有的。在易经里面，吉凶悔吝，只有一个是好的，就是吉！凶悔吝，这三个肯定都是不好的。在卦象里面的四种卦，凶肯定是不好的，悔是懊悔的，吝也是不圆满的。在我们中国的因缘智慧里面动一动其实都是不好的，因为当一切好好的时候就不要随便动了。特别是当你修禅的时候，当你在一个环境里头很好的时候就不要跑来跑去了。当你在跟一个导师到了极限，不能了。再换环境！这得要有这个智慧。有些东西你已经做对了就不要再动了，动了反而会搞错，动是有些风险的，是要付出错误的代价的。所以，守旧很重要，就是守城，不要只会攻城，守城也很重要，保持好的状态一直走下去。

在佛教界，当他们发现一个葛印卡老师，在一个道场很管用的时候，他们就把那个成功的模式只是照搬而不去改动，结果，他们就越传越广，即使是很简单，一些基本的法，他都可以传到全世界这么广的范围。

那么今天也是，我们继承的这么精益的禅定修行，其实这样强的修行在这个世界上更有震撼力，而如果我们败在管理上面，那就很糟糕了，如果有禅修老师自己出新招了，可以在有限的范围内灵活一些，可是如果我们一直去改这个课程，最终那没两下子这个课程就不知道改成什么样，我们就是要老老实实守旧的，要很稳的、很可靠的传下去。

今天我们在这里也是一样，在教学上，基本上初禅以上就照你的方式，不要改了。初禅以下，可能因为现代人的问题，我们古老的做法可能有时候不匹

配，现代人可能有气的问题，所以我们有可能会叫你做做运动了（现在没有像以前那样托钵，很少人过托钵生涯）。居士要做运动保持身心平衡，这个我会教到。可是在重要的基本的禅修课程上，是不敢出新招的。怎样教到初禅，二禅，三禅，四禅，这个不可以自己出招，要老老实实根据禅师的水平走，这样我们就能稳稳地传得更广。好的状态如果不守旧，守的不好，即使你出招了，做对也是眼前一点点的利益，从长远来讲，是不好的。所以要很小心，每个人都欢喜满足去继续维持，只要达到涅槃就好！

长久延续，如果你读经，这是有经典根据的。在过去，一个转轮圣王的时代，一个转轮圣王告诉下一个转轮圣王，就告诉他的孩子说，爸爸第一根白头发出现的时候，就去出家了。你以后要维持这个传统。结果每一个孩子都尊重父亲的传统，看到第一根白头发出现的时候，就去出家。延续 1000 个转轮圣王都这么做，结果，这个传统维持的很好，很长时间所有的人都在转轮圣王的领导下都活的好好的。一直到有一位转轮圣王，说我头发白是白了，但我还是要继续做王，继续享受转轮圣王的生命。他并不继承这个传统，传统就断了，时代就开始没落。当一切都好的时候我们只要维持一个好的传统，这个好的东西就会一直延续。

今天佛法没落，是一些人自作聪明搞出来的，佛陀这样辛苦，带出一个好的僧团之路，而现代人搞自己现代化的管理学，结果搞得很多复杂性，不要自作聪明，要善用传统的力量，传统的力量是辛辛苦苦建立起来的，佛陀给我们的东西我们老老实实的去用，现在我们真的要很努力地恢复古老的管理，古老的领导，古老的止观修行，古老的教学。自作聪明想要维持一时很容易，但最终都是乱了的，除非你真的有超越前人的智慧，你比前人看得更准更远，那没问题。就像佛陀这样，佛陀修的无所有处定，非想非非想处定，他当时的师父都达不到的，超越他两个师父境界了。所以佛陀就有能力带起新的僧团，这是合理的，智慧已经超越了前人。如果一个人智慧没有超越前人，竟然修改前人定下来的传统与规则，那是凭什么力量？你没有更高的智慧去修改和取代的，错的可能性很高的。对我来讲，有佛陀在，我没有什么地方可以超越佛陀，只要佛陀有明文规定的，我们就老老实实去跟随。如果佛陀没有明文规定的，那么我们要考虑该怎么做出选择，这点要明白。

F100131 顺境领导之考题 05

今天是法的领导学课程的最后第二天了。上个星期天你们都有考试，很抱歉太忙，没有时间给你们一一批改，但是我们一起来研究一下考题。

首先让我们看看法的领导学课程的考试模式。如果我们可以有更多的时间，我们可以有更多种方式的考试模式：可以分小组、讨论……然后出来比赛。可是，因为在时间上很缺乏，所以这个期间我们能做到的考试（模式）有限。但是，如果有可能的话，还有更多的时间，可以开展另一种别开生面的考试。

领导学的考试不只是写而已，可以牵涉到很灵活的层面，真正考试是考实用，不是考理论。你背的再好，实用不行还是没用的。考领导学是在考实用，可是现在只能做到这个阶段。真正要考应该要给大家一个实际上的考试。先跟大家讨论法的领导学的考试的模式，你看第一部分是有时间限制，它的意义何在？

有时间限制的意义：第一，意味着有些时候在现实生活里面，有一些东西就是由不得你慢慢想，要非常的敏觉。你看这两个小时里，也没有说你不可以跟人家讨论，也没有说你不可以看书，也没有说什么，它没有限定什么规矩。考试嘛，你要怎么写，写上去就好。但是你如果找人家讨论，讨论得来，那两个小时你就写不多，所以写不多的也就是说，你可以写精简。但是写不多，你不能够发挥很多。若你自己写，你可以写很多。总之，不管怎样两个小时之内让你拿出最好的结果，我们以结果来判断，不管你写多写少，讨论不讨论。总之就是你拿出最好的结果在这个时间限制里面，那就是你的本领。

另一种是不限时间，可以在家里慢慢的讨论，跟人家商量，那就是表示给很宽裕的时间，你自己去找答案，你们几时交上来，把全部都回答完也是可以的。无论如何，我们这里会有一些讨论，讨论了，你自己怎样都可以。给这个考试的模式是源自于，二十多年前，我记得看过一出电视剧，好像是关系到一个很出名的大学里面的事情，大学的教授给他的学生布置了一个不可能任务：他给他们做一些功课，给他们时间限制非常的紧迫，根本不可能。没有任何人，再成功、再聪明的人都不可能把它完成的，他就是给一个不可能的任务给大家，看大家怎么去做。那些学生拿到任务的时候，知道这是不可能的，有些还是拼命。因为那些要做的功课，牵涉到你要找人做资料，单单找资料收集那些，就根本不可能完成。所以，那些学生还是在那里拼得很辛苦。有些学生一看就是没希望了的，不可能完成。结果呢，分工合作的一个小组，就你负责这个、我负责那个、然后大家一起收集资料，一起做，每一个人自己整理出来交上去，结果他们完成了。另一批他们没有合作，就一直埋怨不公平，这一场考试不公平，结果就跟教授抗议。教授就宣布了：“其实这个考试，是在考你们在现实生活中的应付能力，要不然你法律系的，读了很多法律，你很聪明，可是在现实生活里面，有很多问题不是我们一个人的聪明可以完成的。如果你不懂得带动别人一起来配合，跟别人合作，你考得再好，你考上一等一的文凭，你的生

活还是一败涂地，你还是做不好。因为现实生活里面很多东西就是要跟别人配合，你再能干也没有用。”

所以，领导学的原理就在这里，你要能够让别人能发挥，制造条件大家一起来发挥。你要看一个很好的球员，是一个什么样的球员，他只是会自己踢球，不会传球给别人，不会接人家的球，你说他会是好的球员吗？肯定没有用的。球员再好也不能够依仗自己一个人，不可能一个人跟自己踢球，还要配合队伍，再强还是要有一个跟你队伍的成员配合。所以，这个很重要，怎样传球给别人，怎样跟别人接球。这是领导学的秘诀。所以这两种考试，一种是考在有限的时间内，你怎么起反应，不能想太多，要快、要敏觉，是考一种在有限的条件之内逼出你的能力。另一种是给你慢慢的思考，也不紧张，这也牵涉到现实生活里面很多的问题。你可以把它归纳成：重要，不重要；紧迫和不紧迫。有些东西是很急的，比如：一个医生遇到紧急的人进来，你还去慢慢去想，等到你找到医生，商量找到好的答案的时候呢，那个人死掉了，这是不可以的。

你一定要很快速马上！不能想太多！动刀动错了就算了，你不动刀、你不解决，可能那个人简直就是要死了，完全就是要死去了，根本没得救。可是你冒险可能还有一线希望。所以，在那个时候，它考一个人的机智和反应。现实生活里面有一些急的东西，就必须是如此。也有一些东西是不急的，不急的你去急就是找麻烦了。有些东西拖反而很好，拖一拖真相开始慢慢明朗化，因缘明朗化，那时候才来决定、才来做、才来处理会更好。所以，有些东西是拖好，有些东西是不能够拖；有些东西可以跟人家慢慢商量，有些东西要当机立断。所以，领导人的处事风格不可以死板板，就这是一种，那个不是领导人，那个是做事的人。他是做兵的就专门做兵，他是做警察的就专门做警察，做法官的专门做法官，他们都不是领导人。领导人不同，领导人是在种种的职能和处境中，他会知道要用什么模式去应对。急的时候他就是会急的，不会慢吞吞，要快的时候就快，可能会有点错误，可是那是没办法。你慢是肯定错，快是可能错。那我当然要选择可能错，不要选择肯定错。

但是，有一些情形是不同。所以生命里面也牵涉到重要不重要，急不急，有些事又重要又急，有些事重要不急，有些事急不重要，有些事不重要也不急，这些我们也要分清楚，很快的、很敏捷的做出反应。这就是考你们的实用。

现在我们看考题给你们的指示。指示没有说你不可以讨论，也没有说你不可以看笔记，也没有说你不可以看书。你有两个小时回答问题，你可以自由回答多少个问题，评分将根据你表现的整体领导能力。你可以回答很多问题，可以每一个都很简短，你（也）可以回答一个问题很深入。总之，不管怎样表现出领导才干的那个就是对的。

在以下的问题答案里，你经常是尽可能的根据以下的方面巩固你的答案：一，你如何拿到那些答案，你怎样找到答案，你怎样判断，这个是很重要的。怎样找到答案，您的答案后面的基础原则是什么？答案有它自然界的运作规则的。规则在哪里?原理在哪里?你要明白，如果你不明白原理，那可能会糊里糊

涂的做，原理很重要必须符合自然界的法则。如果一个人的领导不符合自然界的法则，很成问题的。有些用暴力来领导，可是他违背了自然界的规则，持久不了的，最后下场就是很惨的。所，它要符合自然界的规则、原则，基础原则是什么，你要明白。

“您将如何帮助别人认同您的答案？”为什么这个重要呢？因为在领导的过程中，通常领导智慧是属于少数人的。有一些领导是天天尝试要得到最多人的支持，结果民意测验倒向哪一边，他就倒向哪一边，这个不是领导，这个是被领导。他只是被大多数人领导，他不是做领导，我们之前已经讲过了。所以，如果做领导的，往往是因为他知道这个是对的，他站在高处，看得比别人更清楚，可是别人都不能明白他。常常领导人都是很孤独的，常常人家都不能理解他。可是，他要能够克服孤独，怎样帮助别人看到自己的答案。当然，在这方面我们要记得，我们是在说法的领导学，法的领导学必须有真心，没有无我的真心的人，是不可能发挥出这套法的领导学的。

如果一个人纯粹只是要换来别人的认同，那么，他就准备要出手段了，准备出什么制伏别人技巧之类的，还会害到自己的。到头来一大堆人支持他的决定，大家一起惨，一起错，是没用的。这种情形我们是说，当你确定你的是对的，那么你要懂得摆明，让人家来理解，让人家来信服你的这个答案，这个很重要。要不一个好领导人即使让他拿到更好的答案，他看得很清楚，可是他没有能力让别人来认同他、支持他，他也会很麻烦的。到头来自己的对的东西不能够实现，也不能够成就。

第四、“当你发现你的答案并不是最好时，你将如何继续寻找更好的答案？”这点要很老实了。当我们找到答案跟人家讨论的时候，发觉我的答案不是最好的，你应将如何继续寻找更好的答案。

第五、其他，你还有别的东西，你看你怎么样去种种的表达。像这两个小时你完成答案后，我们鼓励你回去，完成回答其余的问题。然后把答案交给导师，你尝试得越多越好，这个是对大家都好的。

考试我们要考两个层面：第一，考顺境领导。第二，考逆境领导。基本上常常出现的就是这两种情形。有些人可以在打仗时期、惊险时期、逆境时期，可以表现得很好的，就像英国的丘吉尔。第二次世界大战一来的时候，他比别人更强，更敏觉，他可以处理得很好。可是，打仗结束，他就不会管理国家了。怎样让人民安居乐业就不会管理了，他是战争英雄。可是战争一结束，人民都不要他，因为他不会解决人民的问题。但是，后来他检讨了，还可以给他再上去，这种是逆境领导，他不是顺境领导。

怎样让人民安居乐业，住得好平平安安，（他）不能。有些人是战斗意识很强。逆境领导性格的人战斗意识很强，遇到什么紧急变动，他能够很好的应对。可是，当什么事都没有的时候，他不能安安静静的在那边，就是没事都要搞出事，正常的事情、正规的事情不能好好的完成，反而在那边每天好像在打仗，所以就很难。所以，逆境领导的人处事手法就是非常的敏觉，要很果断，

很特别。可是，顺境他不能。这是领导层面上一个很严重的缺陷，因为没有多少时候我们能在逆境，更多的时候我们都处于平平常常的环境。平平常常地是好事，可是你却不能平平常常；好好运作的时候，你却不能好好运作。那就会没事搞出一些事情。

那么，只会顺境领导不会逆境领导，就好像一个国家没有军队和警察。天下太平的时候可能没关系，有事的时候，你看没有军队和警察，那国家会怎么样？只有一种情形你可以没有军队没有警察的，其实连转轮圣王也是有军队警察的，只是他的军队警察是不需要用到的。因为转轮圣王他会飞，在经典里面记载，不只他会飞，他骑的大象跟马都会飞，只有他能别人不能。这是他的功德已经超凡了，到了一种不可理喻的境界，他不是神通，是一种业带来的境界，业已经强到根本不能够理解了。所以，别人一看到这种奇迹的事情的时候，只有一个反应，接受他领导，接受他做王。而且他还有一个轮，它是一个轮宝，转轮圣王的轮，他走到哪里，那个轮就跟到哪里。所以，不用打的，要是谁要跟他打，他的轮就会直接冲过去，不用打，自然全部人都会慑服，只有这一种情形。其他的时候，如果一个领导人只会处理顺境，逆境一来就发慌，没有能力应付，那这人领导不了。为什么呢？当你只可以在顺境的时候好好的，没事就会平安，而一旦出事，就全军覆没，这是不可以的。所以，顺境跟逆境的领导都要明白的。

F100221 三宝在领导学的力量

法的领导学，如果你真要深入体会和了解的话，就会知道我们最终的目的不是为了领导而领导，而是为了自己的福利和大众的福利，为了整体的真惠，为了整个生命的艺术，我们才来研究法的领导学的。

抱着这个目的，我们应该知道法的领导学可以发展到什么程度呢？每一天当我们佛随念的时候，要记得这些随念的内容，这个就是法的领导学的答案了。法的领导学是能够发展到这个程度的。最终就是要培育到这个阶段的，一个人若能培育到这个阶段，那他的法的领导学的发展也就达到顶峰了。阿罗汉是完全没有贪嗔痴，所以他能够应供，能承担起最好的供养和礼敬，这就是领导的素质了。但是这还不够，在没有人觉悟的时候，他自己会找到答案，他自己会开悟。其实领导人就是要扮演这样的角色，当大家很茫然，不知道该怎么往前走的时候，这时最需要领导用独到的眼光和智慧带领大家走向未来。我们的佛陀在法的领导上是达到了顶峰成就的，当整个世界一片黑暗，大家都找不到跳出苦海的答案时，佛陀正自觉者，就是能够正确圆满觉悟人生宇宙实相的觉者。我们每个人都知道生老病死，但是没有人醒觉到生老病死是生命要解决的课题。可是我们的菩萨悉达多太子，他就知道生老病死是生命最不圆满的地方，他一定要找出解决这个生命不圆满问题的答案。所以即使是在那么幸福、快乐的环境里，不同的季节就有相应的宫殿居住：有雨季的宫殿，有夏季的宫殿，有冬季的宫殿，身边还有美女如云陪伴着，可是呢？他就会牺牲一切欲乐享受去寻找答案。这就是领导人的素质。他关怀的不仅是自己的生命前途，还有大众的生命前途。

从他授记开始他就会这么想着关怀众生的生命，他知道自己听佛一句话就可以开悟的，可是这样智慧和慈悲的生命不能只为自己而活，他要帮助众生，所以单这一点就是领导人的素质了，因为领导的品质就是会关心别人的真惠，给群体带来真正的好处。所以我们的菩萨从一开始，他就会这样下决心，他第一个领导的种子就种下了，他超凡脱俗，具备与众不同的领导素质。当然我不是说大家一起发愿成佛，不是这个意思。我只是告诉大家，领导者可以有这种程度的品质。关怀别人的福利，关怀群体的福利，很愿意为这个福利付出，这就是领导的素质。

Vijjacarana-sampanno 明行具足。智慧充足还不够，行为要圆满。有些人很聪明，但是各方面不能够给人起信，佛教里面的行包括十五个素质，这里就不特别提了，就是行为操守圆满。不只是智慧圆满，操守也要很好，这就是具备领导的素质。该做的他做了，该圆满的他圆满了，该净化的他净化了，自己做好了，就有能力帮人了。

Lokavidu 世间解。是最直接地牵涉和关联到领导问题的。世间解，他了解世间什么呢？

他了解物质世间，八万四千大千世界他全部了解，一个世间里面又有另一个世间及三世的一切他都了解，哪里有人的生命出入？哪里有畜生的生命出入？有多少个？他都知道。否则你看以人为本的儒家思想那种教育，能把人品

提升到最好，但他们不是最好的领导人。因为搞来搞去只能让你在人间活得好点而已，可是未来的生命朝往哪里呢？他们没办法带领。儒家思想无法带领众生走向出世间的路。当然因为今生做人做得好，导致未来的生命更美好，这是可以做到的。但是他不能很准确地引导你死后怎么投生，同样地道家思想也不能很准确地引导。

为什么佛陀可以很准确地引导呢？因为佛陀是世间解，他了解这个世间，了解还有比这个有情世间更好的生命，是不是？不然的话搞来搞去就算研究透了整本易经，也只是把这期人的几十年的生命活得更好一点。可是要让一个人的未来生命还能活得更好，你能做什么？佛陀是，他不仅知道有欲界、色界、无色界，还知道超越三界外的世界。所以佛陀可以很清楚地知道该引导大家去向哪里。

佛陀不只是物质上知道有情世间这个生命、那个生命等，这些众生的品质优劣，多少优点、缺点，能够做什么，过去是什么样子等等，他全部掌握。

因此佛陀教禅的话没有人比他教得更好。因为他透彻了解众生的因缘，众生最好能发挥到什么程度，他早就知道了。因为他是世间解。

因为佛陀完完全全了解世间的众生，所以他度众生的能力特别强。而我们很多时候都不了解众生，要度众生就很难。如果我们也很了解众生，那么度众生就很有力量了。

佛不仅了解有情世间，还了解行世间，一切五蕴、一切现象、一切生灭、一切究竟法，无常、苦、无我，他全了解。彻彻底底了解世间一切后，他还可以跳出苦海，这是最可贵的。因为了解这一点，他成为最好的领导人。一般世间领导只会带来世间的好处，而佛陀的领导是带给人们出世间的好处。

当然要做到这一点他必须要有出世间的学问、智慧和力量。

Anuttaro purisadammasarathi 无上士调御丈夫。即他最有力量教育众生和调伏众生。他具备世间所有的能力：他的神通最好，没有人能超越他；智慧也是最好的，没有人超越他；定力也是最好的，人家来攻击他、骂他的时候他的心完全不动摇，以此他就可以调伏对方。比如面对有人侮辱的时候，佛陀的心很清净，根本动摇不了他。而且佛陀的心越被侮辱，他的法就越强。最后侮辱他的人说："佛陀你是真的覺者。我用这样的方法对待其他导师时，他们都恼羞成怒，发脾气，都起很粗重的烦恼。可我用这样的方法刁难你，却越刁难越明亮、越刁难越光彩，你真的是觉者，是佛。"你看，来挑战他的都赞叹了佛陀，真的是非常殊胜。他真的是无上调御丈夫，他可以用这样的方法来调御刁难和考验他的人。明知人家来侮辱他，被侮辱很久后，他还说："如果你的客人来你家，你请他吃菜，他要是不吃，你还是要收回去。同样地你侮辱我，我不接受。"佛陀就用这样的方法来调伏挑战他的人。最后那个外道要用神通来挑战佛陀的时候，佛陀就来一个双变神通，正面冲突，硬对硬碰的时候，他也不怕你。无论你怎么做，他都可以用种种方法化解。这样你就没法比了。

而且佛陀调御人的能力是无限的，没有人比佛陀更有能力。这点我们要看到。佛陀的各种能力和领导素质是真真实实的实力，是无上的，是无与伦比的。我们讲法的实力和实力领导就是指这些能力。

Sattha devamanussananm 是天人师。《清净道论》讲佛陀的教育范围也涵盖

畜生界，可真正能够被教导出离苦海的是天界和人间有慧根的众生。所以天人师不只是指人间的导师，欲界天的天神和色界天的梵天神都是以佛陀为导师。明白这一点才能知道什么是殊胜。能做到这一点，人间的人就更要佩服了。当佛陀在显示双神变时，他用神通让人可以看到天神，天神可以看到人，各界的众生（包括地狱众生）都可以互相看到对方。当一切这样显现的时候，大家才知道连天神都那么尊敬佛陀，由此可知佛陀有多么殊胜了。不要讲佛陀了，就讲舍利佛尊者，他在临终前回家度他的母亲时，开始他的母亲不理他，还把他当孩子看，觉得他没有用，那么多家产不继承，竟然跑去出家。因为舍利佛尊者真的是阿罗汉，具有圆满的修行和德行，是智慧第一的大弟子。所以初夜时分，先是四大天王来礼敬舍利佛尊者并向他求法，接着那个帝释天王也来了。这时他的妈妈就很震撼说：“哇，这么亮的天神还到我们家拜访我儿子？”第二天她就问儿子舍利佛尊者：“初夜来的都是些什么天神？”舍利佛尊者讲：四大天王。母亲说：“你比他们还要厉害？。”舍利弗：“是呀，他对我来讲就是一个侍者。。。。。。”他这么说并不是骄傲，而是如实。当他们赞叹自己或是别人时，并没有那种人我差别的思想，只是因缘而已。即使是和大梵天（巴利语）相比，他会说他在修行上、境界上、成就上都比他高，也是很自然的、不用客气的。你会发现阿罗汉不会假谦虚的。他的母亲很震撼：“我这样虔诚地拜大梵天，大梵天竟然拜我的孩子。”结果她被摄受了。然后听舍利佛尊者讲法，舍利佛尊者一讲法，他母亲就体证了四圣谛，成初果圣人。然后她就埋怨：“孩子，你有这样好的宝贝，怎么到现在才给我？”其实是时机不对。每次舍利佛尊者回来时，母亲都只是拿吃的东西给孩子说:“吃吧，吃吧”，没有想去尊重和考虑这个孩子是出家人，是大成就者。每次回来她都这样，时机不对，没有恭敬心，承担不起那个法，没有什么好讲。最后竟然要等到舍利佛尊者入灭之前，那些天神们来礼拜他时，才起恭敬心礼拜，这时才可以度她。那连舍利弗的母亲都是这样被度化的，所以众生对法起恭敬心很重要。当佛陀是天人师的时候，就会真正地让人崇敬。因为他不只是人间的导师，也是天上的导师，他具备这些品质。世间的领导人是没有这种能力的。只有一次我们的菩萨在做转轮圣王时，他的功德力非常强，可以飞到三十三天跟天王平起平坐，你做一半的王，我做一半的王。作为人间的一个人能领导天人是很难很难，极罕见的，可见他的功德很圆满。这是菩萨本生经里记载的一次。可是佛陀呢？竟然是天人师。

所以在领导的能力和素质上来讲没有人能跟佛陀比。完全覺悟宇宙人生实相的觉者，带领众生就很有力量了，他的成就已经让他自然地处在领导的位置上了。不是像现在的人，这些条件都没有，功德也不足，只会追求做领导，因不足够却想要那个果。结果既不能够带真惠给自己，也没有能力带真惠给别人，搞不好还把别人的真惠给糟蹋了，那就不好。

Bhagava 世尊。世尊的意思很多，但主要是指具有种种圆满的功德和福德的人。福德圆满时，你做起领导来水到渠成，人们很自然地崇敬你，向你学习。当然并不是说你要成佛了才可以做领导，而是说我们的心要倾向于成就这些美德素质时，才有能力和条件做领导。

你想要成佛，想要快快解脱，你的心念就要倾向于随念佛陀这些美好的素

质，你念一分就得一分的力量，念两分就得两分的力量，这样的念力可让你加速得到法的那种高超品质的力量。所以我们每天念佛随念的时候，一定要念得意思分明，明明白白，清清楚楚。这样不知不觉你会发现各种美好的能力和法的力量都在你的心里生起了，你的心会变得很有力量。

接下来要用的不只是佛的力量，我们还要引用法的力量。如果一个人完全依靠自己的力量来领导的话，那只能看他的业好不好了。可是如果你依靠法的力量来领导，法的力量是非常强大的，效果是非常不同的。如实认清事情的真相，发挥法的力量，因做对了，果就有了。因果效果是很明显的。Sanditthiko akalilo 是超越时间的，即使现在不成熟没关系，时间到了自然会有效果。千古不变的因果法则是最可靠的。所以我们用法的力量最可靠，法不会欺骗我们。

Svakkhato bhagavata 涵义很广，可以从各个层面来了解它的含义，总之就是全面圆满地发挥法的力量。不圆满的法就不能得到圆满的答案和圆满的法的力量。Sanditthiko akalilo 是现见的、自见的，超越时间观念的。比如说放下，任何时刻你只要放下，你就会从苦、纠缠和死结里解放出来。

法是光明磊落的，不需要偷偷摸摸。所以今天我跟大家一起学习法的领导学，不会留一个暗招不让你们知道，那我就高你们一筹。但世间的领导一般都有自己的招数而不让人知道。法是光明磊落的，越多人知道越好，法是奥妙的：不会因为你得到法，别人就会失去法；不会因为一个人得到涅槃，另外一个人就得不到涅槃；不会因为你们懂得领导，我的领导品质就会少掉。因果上不是这样。我们有好因，就会有好果。并不因为别人有这个因，我的这个因就会失去。所以我们如果要用法的领导，我们就要光明磊落，从心理上我就是这样来做的，法的领导学就是要发挥这种导向更好的结果的作用，这样你就不需要用什么策略来统一大家的思想，维护大家的士气。当大家都能得到好的结果时，法的领导学目的就达到了。高层次的法只有智者能够掌握，而智慧是属于少数人的。所以我们知道要发挥法的力量，就要有智者带领，还要培养更多的人成为智者，这很重要。那今天我们在这里学习就是为了这个目的，希望更多人的来这里修行和开发智慧，让没有才干的人变得有才干，有才干的人变得更有才干。如果我们一直重视大家智慧的提升，那法的力量就一定会形成。所以不需要用自己的聪明来领导，用法的力量就可以了。

僧随念 Supatipanno Bhagavato savaka-sangho，僧团主要是指比丘和比丘尼僧团。戒律是比丘、比丘尼僧团守的，然而当今戒律已很难被原原本本地守住，根据南传佛教的理解据我们所知这种情况已不存在了。但是无论如何，佛陀时代的比丘、比丘尼僧团都是好的。其实比丘、比丘尼僧团只是外形，当今我们要这样来分辨。但是在佛陀时代，佛陀讲的僧宝是指四双八辈。我们讲僧随念也是特别针对四双八辈。就是能体悟涅槃、体悟四圣谛、八圣道的圣者们。可是证量谁能看到？所以还是要用外形来代表僧团。即使一个居士已证得初果，他还是要恭敬穿袈裟的人，为什么呢？因为在佛教的管理系统上、社会秩序上就只能如此，俗话说没有规矩不成方圆。但我们不要狭义地理解，应以什么样的立场来看呢？我们要明白这是一种族群的力量，从原理上来讲，不止是比丘僧团可以发挥僧团的力量，西亚蕾族群也可以发挥发挥僧团的力量，大家是能够

得到这个好处的。西亚蕾可以成就四双八辈的，正直行、智慧行全都可以做到的。

现在的比丘尼传承我们已找不到根据了，其他派系的比丘尼传承和原始的是不一样的。但是依照这个僧团传承的原理，西亚蕾可以很好地运作而成为高层次的僧团。僧团作用的发挥是一种族群的力量，这个族群力量的善心像长江大河一样，一直不间断地发扬光大利益到世间。所以首先就是要好好地修行。

如果一个族群有很多出家人成就四双八辈，那这个地方僧宝的力量就起很大的作用。西亚蕾族群也可以发挥这样的作用，虽然技术上跟佛陀的传承衔接不上。

当僧团发挥族群的力量，有功德、美德跟成就的时候，是值得供养和护持的。在做这个四圣谛、八圣道的修法的时候，当然更能受人们的护持和供养。

佛陀说世上无上的福田是僧团，布施给任何个人不会超越布施给僧团。即使你供养佛陀也不如供养僧团功德大，当然佛陀也是僧团的一份子。供养佛领导下的僧团功德是最殊胜的，这和不是佛陀领导的僧团功德是不一样的。

所以我们知道当僧团的力量发挥很好时，就是法的力量发挥到最强时，僧团就可以成就无上的福田，没有比僧团的功德更强的福田了。发挥僧团群体的力量肯定比发挥个人自立山头的力量强得多，群体的力量是很大的，是不可思议的。所以我们应该做群体的事、团体的事、僧团的事、西亚蕾们应该做西亚蕾群体的事。比如比丘要做比丘僧众群体的事。个人的力量比如甘地，他可以发挥很强大的力量，也发挥法的力量了，比如教人家“非暴力不抵抗”都是法的力量。可是一群人发挥法的力量，那个力量该有多大？做群体的事业功德肯定比做个人的事业功德要殊胜很多。所以无论从法的力量还是从功德来上来讲，群体力量都是最有力的。

当我们在领导上不打自己的小算盘，我们发挥佛陀的力量、法的力量、僧团群体的力量，那其实可以把法的领导学发挥到最好了。佛陀也是发挥三宝的力量，他不只是发挥个人的力量。如果他只发挥个人的力量，他讲一宝就好了，不要讲三宝，可是他说三宝，叫人皈依佛法僧三宝，而且还说僧团是无上的福田。佛陀就是如实。佛陀发挥僧团的力量，得到的结果是什么呢？他开创的圣教法得以延续后世数千年，利益无边广大众生。

佛陀入灭后僧团开始结集经典，要将佛法继续延续下去。所以佛陀成佛的意义就能得到最圆满的发挥。如果佛子们都只是搞自己的事，那佛陀入灭了，就什么都没有了。可是他让僧团发挥群体的力量，那法的力量就会一直延续下去。如果我们也发挥群体的力量，那我们做的就是最好的。今天僧团若不能够发挥力量，那是因为某一群人没有很好地把僧团的潜质和法的力量开发出来；如果能把佛法僧的力量发挥出来，那僧团的力量是不可思议的，它将是世上无上的福田。为此我们需要在法和律之下和谐，需要在法和律里团结，当我们能做到这一点时，那法的领导学的真正目的就达到了。因为我们最终的目的是要让众生得到真惠——即灭苦的真惠。法的领导学有不同层次的运作，刚才我们讲的是高层次的运作。最低层次也可以让人们得到好处，即使是世间做生意的，你发挥团队精神，愿意把功劳跟大家分享与自己抢功劳相比，那结果就不一样了。所以我们如果真要学习法的领导学，就要多了解佛法僧的力量，当我们能够开发出这种力量时，达到的效果就不仅是领导的效果，还有修行的效果和法的效果。

F100221 实践性的层面

从去年十二月六号开始，法的领导学课程到今天已经是最后一堂课了。你们已经学了蛮多基本的法的领导学的知识，也经过了一个文字上的考试。其实对于领导学来说，它不是这么容易学的，也不是简简单单文字上的考试就能够判断大家对领导学掌握了多少。

其实领导学是最难考的，如果要考佛学倒很容易，为什么呢？因为领导学是一个非常活的一个课题。特别是法的领导学，他牵涉到你对法的了解，也牵涉到你对法的灵活运用。当我们在讲法的领导学时，实则是在讲我们生命的一种艺术，只是这种生命的艺术牵涉到领导，它是一种高难度的层次。如果一个人能够把法的领导学在生活中活用出来的话，那你生存的能力就很强了，这是高难度的事情。

你们经过了这次考试，很多东西都学了，法的领导学的重点是什么——依法如实。你们很多人都知道，也都看得到，在回答和考试时大家对概念的掌握肯定远远比在上这个课以前好得多。但是如果今天由你去担起一个任务，比如你去见习国际普金法院的主席或者见习一个团体、一个公司、一个家庭中领导的角色，你会感觉到有什么困难呢？那是真正的关键。理论是理论，真正去实践又是另一回事，理论每个人都会写，实践的时候你是否能发现到会遇到什么样的困难，还有什么层面没有涵盖的，还有什么层面是我们几乎学不了、背不了的。领导方面的有些内容根本不是你学了、背了就行了。他牵涉很多层面的。

今天最后这一堂课就是要和大家谈论这个实践性的层面。

其中一个很重要的因素是：你对自己的掌握和对因缘的掌握。理论上我们知道应该怎样做，可是真正带领一个族群做决定时，他不是旁观者给意见，给意见是谁都可以的，电脑都可以告诉我们怎么做。可是那不足以当领导的，在扮演领导时牵涉到一个很现实的问题——你跟被领导者的关系。当然这里不是指某一个人，而是领导因缘跟被领导因缘两者。牵涉到你怎么掌握自己和整体因缘的状况，这种掌握涉及两个方面：一是了解；二是运作。我们有没有了解自己，我们的强项在哪里？我们的弱点在哪里？在面对这些时我们有没有能力克服？如果我们没有能力做到这一点的话，要去帮助别人，要去带领一群人那是非常困难的一件事情。你要了解自己，要了解对方，要了解团体和族群。我们的考题里面还出了一个问题:如果一个新的领导者，他有很多新的意见、主意，可是他是怎么去起反应，这牵涉到了一个人和一群人，目标跟对象的关系。如果你不了解对象，你只是认为这个很好，你没有考量到对象——被接受者、被影响者会不会说你所讲的好还不够好，都是你的主观。你必须对你的对象也有了解，然后考量到这个东西对你的对象所起的作用和关系，那才叫做好。所以当我们考量是否要接受一个主意、一个概念、一个人、一个因缘的时候，领导人常常牵涉到这种考量。所以你需要知道自己，需要知道对方，自己的因缘

和群体的因缘，还有那个时机，自己的强项、整体因缘和这个东西的关系等等。整个过程真正实践起来不是那么容易。

领导学的秘诀讲到底也就四个字，生命的艺术也是这四个字——依法如实。依法就是自然界的法则不要违背；如实，就是看因缘。实践依法如实有着很灵活的运作，比如对因果法则的掌握，对因缘关系的掌握等等，你做什么样的因，它就会产生什么样的结果。就像一个厨师完成一道菜，他要知道放的是盐还是味精，会产生什么样的色香味，他要能够掌控，这个就是它的难度所在。就像你参加一场考试，结果好不好，不在于你写的多还是少，而在于你是否答到要点；不是说懂了很多，有时只要重点的地方能拿捏准，也就 ok。所以法的领导学考试我们几乎没有办法打分，很难有一个规范的答案，因为他太灵活了。你完全可以从另一个方式来达到这个目的，相对的方式也可能。基于这个原因，当我们真正回到法的领导学的运用上的时候，牵涉到一个很重要的因素就是心，一种很开阔、很空、很单纯的心，只是去了解因缘的那个心——自己跟别人，别人跟自己。所以第一你要知道有这些条件和因素；第二你知道了，你就能够去探索，然后考量自己怎么跟着群体运作；进一步你知道了，你还要考量到你是否有那个实践领导学的能力，不是说知道了就可以；你知道这个东西是这个样子，但真正实践起来未必这样。就像一个人刚来到这个族群，他了解这个族群吗？他自己的想法和概念在这个族群行得通吗？就算行得通，又对不对呢？大家会不会信任他？大家会不会接受他？他是否有足够的威望和德行去执行？是否有足够的公信力，让大家去信任他？是否有足够的（kamma 业的巴利语）去执行？有时候你的条件很好，懂很多东西，但是法不强不行，业不强也不行，跟大家的实际联系不上，也不行。单单这方面的考量，要活出这四个字——依法如实，他就有很多面对现实的问题了。真正的情形就是这样子。就像你看了很多足球赛，你懂了很多踢足球的理论，你完全明白踢球应该怎样踢，但是有多少人因为看了很多足球赛，他上了足球场就能够踢呢？真正讲领导能力就牵涉到你会不会“踢”，真正做领导不是像教练在那里喊的，教练只是说他要懂那个理论，真正的领导是在实践的时候他就像一个队长，他真的能够带领整个队伍打赢，这是很活的一件事。所以在这样的情形下，大家能不能看到自己还缺乏什么？很多人都可以达到蛮不错的程度。但是真地让你去做的时候，会怎么样呢？领导最不能缺的一种品质就是忍耐，每一个做领导的都要被人骂的，没有一个领导人不曾给人家骂，从佛陀开始就要被人家骂。一个领导人即使懂很多东西，只要一样东西没有做到，挨不了骂，他几乎不是领导的料子。如果一个领导人，他什么都懂了，可是他经不起挫折，他人生九十九次都对了，就一次犯错，可是他经不起这一个挫折，人生不能续，那他也不是领导的料子。因为领导人就是高难度地生活着，领导因缘就是要带领大家能够面对整体的起落，领导人要处理的是一群人的业（kamma 业的巴利语），不只是自己的业，那么一大群人的业有好，有不好的，只能承担好的业，不能承担不好的业的，也不是领导的料子；他可以对九十九次，但只要一次挫折，就一蹶不

振，再也爬不起来。我们看一个人有没有领导的才干和品质，是要看他在摔跤时能不能很快站起来，而不只是看他能够做多少事情；还有在自己犯错的时候要能伸能屈，马上退出来讲一句“对不起，我错了。”；能不能在别人犯错的时候，包容他、原谅他，给他一个机会，一切重新开始。这都是真正实践上的问题。你做到吗？你能够挨骂吗？你能够宽容别人吗？你能够宽容自己吗？你能伸能屈吗？你能够面对自己的过失马上承认吗？你能够接受别人的纠正吗？能够接受自己的犯错吗？这些都是非常珍贵的领导素质。如果不能，那再好也不能当领导。所以为什么领导学是一个很难的课题。还有一种很特别的领导因缘：他可以什么都不会，可是他就有一种很好的业 kamma。就像转轮圣王，他有很好的业（kamma），他做领导的时候就是什么问题都不会有，可你们一做领导就什么问题都会有。很奇怪的！就是有一种这样的人，他可以给你很好的法的领导学，但法的领导学考试他考不及格，你放他到那个领导位置上，他就是会做得好好的，整个团队也好好的。所以为什么我说领导学学的好坏几乎不能用文字来判断，他有一种自然的因缘，就是说有一种福报。这样子也是很好的，也是很珍贵的领导因缘。接下来就是你的实践力，比如我们开始就讲的能忍耐、承担、能挨打、无为等这些第一方面的素质，就是能够先承担，已经很重要了，这是第一步。

一旦你能够承担，我们再看你有多少实践能力，这时我们就要看领导的因缘：他的心够不够广大，他能不能包容别人，能不能把因缘转化成有用的因缘。（17:45）你可以是一个很清高的领导人——这个不好，砍；那个不好，也砍；结果手脚都砍了，没有人给你领导了。真正的领导人有一种智慧——我要怎么样才能拿到最好的结果。领导人通常不是那种思想很僵硬、理论很僵硬的人。领导人是很活用理论，但不违背理论，也不违背自然界的法则，也不是没有正气。他们有一种很真实的思路，事情到他们手上就会变得更好。如果一个领导人领导来领导去，并没有让这个群体因为他的到来，他的参与，他的领导而变得更好，那他就不算是领导人。一定要变得更好。一开始我们就说在法的领导学中，你的工作、你的工具、你的目的都是要带真惠给别人。有一种人不会带来真惠，只是来搅乱，体现自己的存在，团体并没有因为他的到来而变得更好，这种不是法的领导学的领导人。法的领导学是领导因缘一走进来，每一个人都发挥得更好，整体的结果变得更好，更和谐、更有力量、能够完成更多的事情，那才叫做好的领导因缘。所以当一个领导人执行这些的时候，他必须能够做到这一点。法的领导学不是凭理论去想象的，要测试一个人的领导才干或是领导因缘的能力，真正来说只有一种做法:给他试一试，第一次做对；再试第二次，还是对；那再丢第三次，还是对。你不要管他怎么做到的，也不要管他懂不懂法的领导学，就算他什么都不会，误打误撞对了，也至少说明他有这个业（kamma）。真正法的领导学考题它不看理论的，是注重实践，丢一份工作给他，看他怎么做，是什么结果。当然其他的理论还是要学的。我们还是可以出一个模拟的方式来研究这个考题。所以如果我们懂得问这个问题，就知道怎么样在

领导学考试中拿到分，任何一个世间事情、任何一个决定，这样做与不这样做有什么差别?一个人我们团体接纳与不接纳他？短期接纳和长期接纳有什么差别等等?其他的理论都是为了配合实践。所以在实践的时候还牵涉到许许多多领导的约束，这是讲不完的，我们在这里跟大家讲一些。

刚才讲了知道的能力、了知因缘的力量。看清楚这个新的能力在法的不同时候会随着法有着不同的成长和掌握。不要说修行所带来的能力，对一般人来说这种能力是可以随着修行和智慧的进步而被带起来的。比如谦虚探索的态度，我们在做一件事情之前听听别人的意见，看有没有反对意见，大家来探索、考察、研究一下。如果能够有这种态度，那么你指导的能力就能大大地扩展。因为你允许别人讲，允许有不同的想法，允许别人批评，你在这个方面的掌握就会比较透彻、全面；还要去了解我们的对象，他想要的是什么，什么对他好等等；领导人不是说只知道大家要什么，然后满足大家就行了，这不是领导。就像你领导你的孩子，不是说你的孩子要什么，你就给什么，你就是领导他；你要带给他真惠，必要的时候你要违逆他的要求，才是真对他好，才是好的领导，到最后他才能真正得到真惠。领导者要具有指导的能力和承担的能力及忍受、包容的素质；要能够从容面对起落，并在起落之中还能稳定自己的心；接下来就是实践的问题，实践的难度是不一样的。因为常常会有这种问题：领导因缘和领导人在做大多数人不能够理解的事。很多时候你都会发现到你有独到的眼光看到大家看不到的且不能理解的事情，领导不只是指导，你还要有能力去把他实践出来。这就牵涉到怎么带领大家走向光明的目标，引导大家都来看到这个大家都看不见的东西，让他们都看到他的重要性，知道怎么去实践他，怎么去完成他。

比如说表达能力，有些人说我知道，但就是写不出来，那只能表明你的领导因缘、领导能力还不足够。为什么呢？因为表达能力是很重要的一环，你连表达都错了，那你不适合领导。更何况是要表达一样大家都不理解的东西，要表达清楚让大家都能理解，这就牵涉高难度的表达能力了，这可是一个很重要的因素。你不会表达，你怎么带动大家？怎么带领大家去了解真相？法的领导学不牵涉到控制人家的心，但牵涉到如实。你要让大家看到真的，好的东西，不是用那些领导的手段去骗人家的心，去逼人家做一些会懊悔的事情，这不是法的领导学。法的领导学是要如实给人家看到好处，心甘情愿地跟着法走，走了之后是不会后悔的。要做到这一点，表达能力要有的，你要能把一个好的概念、好的理想、好的方法表达到大家都愿接受，甚至会改变以前认为对的观点。如果一个人表达能力太强，可是他懂得东西是错的，那很危险。就像在法庭上，一个律师可以把黑讲成白，白讲成黑。可是在法的领导学上这种好口才是非常的危险，在法的领导学上口才好是指能够把真相、真实的、好的东西表达到大家都能信服，我们只是要这样的口才。不需要那种能把黑讲成白，把白讲成黑的口才。但是你要有能力把黑讲成黑，白讲成白，不要让人家带着有色眼镜看不清楚事实；要人家如实地看清白是白，黑是黑，多少白，多少黑。所以真正

去实践法的领导学时牵涉到高难度的东西。真正懂得领导的人，他会很体谅别人的领导；可是不懂得领导的人就好像反对党一样，这个也不对，那个也不对。事实上如果反对者没有拿出一个好的结果，就盲目地去反对，那是不真实的。现实生活中如果你有能力处理、带领和领导，那再来讲反对的一些事。实践时我们知道反对党不好，但当你做领导做得很好时，你会接受反对党。

这就是为什么在群体里任何人发表意见，都是拿出结果再来讲。也不是说没有拿出结果，讲得就不真实，选美的评审官也不一定都是大美人。这不是说一个人没有做出好的成绩就没有能力判断，而是说一个人能够有实践力，至少说明他有一种现实的能力，再来讲就很真实。就像一个人他踢过足球，带领大家拿过多次世界冠军，那再让他来做教练，说服力就很强了，因为真正做过嘛；不然每个人都只会在那里指挥，叫他上场又不能踢；如果他曾经很成功地踢过，后来因为老了，踢不动了，那至少说明他真有这种实践力，他的指挥就很有说服力。这牵涉到很现实的层面——实践力。所以指导、承担和实践这三个层面都很重要。

那么除了有能力表达好的概念之外，领导的品质还需要什么呢？业我们不说，我们说法。业牵涉到当你领导别人时，你是怎么护持别人成就的。如果一个人生生世世做了很多帮助、奉献并无条件护持人家心愿成就的，这样的人即使不懂领导学，但是很奇怪他坐到那个位置上，心愿就会一直实现。如果他以关怀群体的心来领导的话，那他发的心愿都是群体的心愿，那么群体的心愿也都能实现，他的领导就是对的。所以一个人真地一直在累积善业——就不用谈了。

这种领导的善业，护持人家的善业，真心要人家好的善业会使一个人在当领导时，很奇怪，就是什么问题都没有。因为他有领导的功德。具备领导的功德是很重要的，一个人在多快时间内能累积这个功德，是很难确定的，而且有一定的难度，因为他需要一点时间。但是领导的法是在学法的领导学后能够做到的。因为只要我们在法上一直做对，我们领导的业就一直在加强。这个法是什么呢？记得在经典里佛陀说："妒忌别人成就的人就没有影响力，不妒忌别人成就的人就会有影响力。"从另一个方面来讲就是一个领导人不忌才，他包容人才的能力就很强；如果他嫉妒别人有才，那就不能了。这是其中一个很重要的领导素质的法。他必须能够随喜别人的成就，甚至允许别人超越自己。一个人能有这样的胸怀，那他领导的品质就出来了。一个人如果完全做到了，那因果是真实的。可是现在人不同，过于在果上强求。一个领导人样样好，但是一看到别人比他强，就嫉妒，他就会一败涂地；当别人威胁到他地位时，他经不起考验，就会什么手段都使出来。但是如果一个人真的有法，真的起无量心，真的希望别人好，不介意被人超越，那他的领导条件也达到了最好。所以为什么说真正的领导必须能够做到不是为了领导而领导。

法的领导学真正的目的是带给别人真惠。因为他的领导，大家发挥得更好，很自然大家就会接受他的领导，他也能很强地发挥出领导的力量。真正去做是很难的，因为它牵涉到我们怎样去战胜自己、有没有私心？有没有自我等等？

考试时大家都能答得很好，但在做决策时首先就是要看他能否放下自己的私心，当然有人会驳斥我们，谁没有私心？阿罗汉才没有私心。但是我们至少要做到有足够的醒觉，有足够的真心，不要让自己的私心在重要关头淹没自己。可是做这些难在哪里呢？难在世间的人都不容易承担苦受，什么都好谈，苦受一来就免谈，自己的理想也被摧毁。所以承担苦受的能力实在是一个人是否具备很高领导素质的一个指标。

几乎没有领导人不经历苦受的，一个靠感受来生活的人、靠感受作反应的人，被感受牵着走的人、是培养不出什么领导人素质的，除非他克服这一点。因为在领导的过程中考验太多了，一个最明显的考验就是冲着你的感受而来，苦受的时候我们还能不能保持心灵的清明和超然。苦受有两种：一种是心的苦受；一种是身的苦受。心的苦受一生起，你就是错的，因为当下你就处在不善心里，你根本不能想东西，你的心不能静下来，不能够信任自己。如果是身体的苦受，就要看是不是业，心还能清明、明亮，那没有问题。所以领导者领导别人还不难，真正的困难就在于战胜自己和领导自己。

领导最重要的品质就是在起起落落之中还能保持一颗清明的心、智慧的心和慈悲的心。考试没那么难，背东西也没那么难，真正去实践才难。领导的素质和能力是每个人都应该要学的，因为每个人在生活的某个层次里必然会扮演领导的角色，它是一种生命的艺术。就算你一辈子不做领导人，懂得法的领导学还是很珍贵的。因为他是生存技术中最艰难的一部分。生活中要面对种种复杂，领导更要面对种种困难。在法的领导学的学习中，你要问自己是否真正掌握了要点，你要抓到重点，而不只是会背很多的内容。有人用这样的方式来回答问题：背了很多，可是就是没有针对那个问题，这样也不行。你要让批改试卷的人了解你，你要学习能将领导学的重点清楚地陈述出来，让大家都明白领导学的重点；进一步就是把领导学的力量活出来；所以要真正掌握这个课题的重点与核心，然后努力去实践。但是真正上球场踢球跟理论上谈论怎样踢球还是有很大一段距离的，但至少在思想上要先做到。这牵涉到领导人掌握领导因缘的另一种能力了，你要带领大家走向一个还没发生或还没完成的事情，你要有一种清明智慧的心，很如实地看到因缘，看到因缘会有多少种变化，这个眼光很重要。还有领导对对象的关怀、慈悲和爱心，不是每一个妈妈在孩子犯错时都能看到孩子的希望的。但你看爱迪生的母亲，她可以在爱迪生孵鸡蛋时看到他的希望。所以领导人要有能力引发大家的潜质，带出大家最美、最强的潜在力量。每天都在批评别人这个不行，那个不行的人，做不了好的领导人。他必须很平和，能看得到别人的错，还能看到这个错应该怎么改，这个人可以做得更好，只有这样才如实，才真实。领导者在批评的过程中能让人家看到希望，感受到爱的慧眼，引导他走向一个更好的生命是很重要的；如果领导一群人，看到群体潜在的希望，有能力、有很强的信心去执行，可以让一群人走向更好的生命。这些牵涉到的层面太多太广。有的人在实践和领导时，看到问题可以这样解决，又可以那样解决，因为他本来就不是一种答案。真正生活的艺术不

是一种答案。但是真实法就只有一种，是不能错的。这牵涉到我们在掌握大原则时要有真正的智慧。所以真正的智慧是高层次的，除了在关键性的问题上你能回答得准确外，掌握宏观、微观的能力都要具备，你还要有一份单纯、清明的心，那你的法的领导学力量就差不多了。

有些人掌握宏观的能力比较强，比如男性这种能力比较强，能直接看到问题的重点，男性的答案都比较有这样的品质。女性比较能够看到微观，有时候把很多细节的东西都答完了却不能抓住重点。这说明两性之间要相互学习，宏观和微观都重要，既要能看到重点也要会处理细节，既要了解细节也要抓住重点，还要有一种单纯，这种能力只能培养。要让自己走向单纯，就要培养对自然法则的掌握，对因缘的掌握，能够从里面跳出来看，能够少几分私心和自我，能做到这些通常我们就能单纯了很多。很单纯的一颗心，能看到很复杂的东西，也能够很单纯，这方面还是要回到法的培育——戒定慧；当开发出禅慧时，慢慢那个心就有这种单纯的能力；除了慧的力量之外还有就是信心，就是对法的信心、对佛陀的信心，都是很单纯的。很多复杂的情况都是因为我们在果上强求而搞出来的。一个人如果很单纯，因不对我就忍、认和接受，看东西想东西就都单纯起来，这样很多事情也都单纯起来了。这是一种信心的力量，对法的信心、对因果的信心、对生命的信心，知道忍过去就没事了。

现在讲一个故事牵涉到信心和领导的关系。在佛陀时代，佛陀曾对弟子说：在过去佛时代有一位佛的大弟子叫阿比布，这个阿比布可以在须弥山那边发他的声音，发到很广很广，三界都能听到。弟子就想问阿比布的声音都这么远了，那佛陀的声音该有多远呢？佛陀就说那是一个弟子的能力，如来的能力是远远超越这个的。他又问能不能表达一下到底是怎么样的一种情形呢？佛陀又说那是弟子的能力，老师的能力是很难讲的，是很难比的。阿难尊者说能不能对比一下呢？佛陀讲一个世界、又一个世界、一个世界……佛陀还讲他是怎么修的，佛陀要发声音这么远是把禅定的光发到这么远，那么声音就跟着光传到这么远。阿难尊者听到非常开心，觉得我的师父是这么有力量的。这时他身边的另外一个比丘叫乌达义，他调皮且聪明，他说你的师父这么厉害，跟你有什么关系吗？那是数人家的羊啊。这时佛陀就说别这么认为，就凭阿难对如来的这种信心，这个功德足够让他投身到天上做天王七次，投身到人间做人间的王七次。信心能够让他做领导。因为他对佛陀的信心可以让他做王，这就是领导的一个因，对真实的东西起信心，当他真地对真实的东西起信心时，他很有力量。对真的值得起信心的目标起信心，最值得起信心的目标是什么呢？就是佛、法、僧三宝，对佛法僧要有如实的认知。这个信心是这么的殊胜 ，可以产生很大的领导因缘。

有些所说的领导，不是说要有诸葛亮的智慧，而是说只要有这些品质也可以发挥领导学，这是从另一个层面来看领导学。我们不能够只是看到智慧聪明的部分，还要看到单纯、信心的层面。当然这个故事还没有讲完，过后佛陀还讲了一句话，这个阿难尊者一定会成阿罗汉，不会再有来世了。佛陀一句话讲

出来就已经是授记了，授记阿难尊者一定会在那一世成就阿罗汉道果。所以他对佛陀这么大的信心和功德，是这个信心，可以帮到你，不是师父很强可以帮到你。有些人在领导学上绞尽办法，孙子兵法读完了，厚黑学读完了，可还是一败涂地。但有些人就是很单纯地平平稳稳地做王，而且他做上王什么问题都没有，还会有很多人来替他解决问题。同样的，你看生活中也是这样，有些人拼命地赚钱赚钱，结果还是倒霉；可是有的人平平常常，可就是不愁吃不愁穿，有人就认为人比人气死人，觉得很不公平。其实是这些人没有真正了解因果关系，真正了解因果关系的人对这种现象就不会感到好奇。有些人很聪明，但他缺乏那个业；有些人平平常常，他有这个善业，他很单纯，他用单纯的方法累积了这方面的因缘。结果就是得来不费工夫，不管是领导的力量也好，法的力量也好，财富的因缘也好。很多东西都有多层面的因缘，聪明智慧只是其中一个因缘之一。有些人很聪明，但是不懂布施；如果懂布施，对人很慷慨，那么他的生命就是很顺利很顺利；有些人很聪明的，去修禅，他完全了解很多，但是自己不能够打坐；有些人就是很单纯地相信师父，师父说得就是最好的，按着师父说得去做，这样他就修行成就了；他用的不一定是很高深的智慧，但是他用的是导师的智慧，让导师的智慧在他的生命里运作。所以自然界里常常看到有聪明人做不了的事，有平平常常的人做了别人做不了的高难度的事情，很多人讲不公平，但如果我们真正了解因缘就不会感觉奇怪，也不会觉得不公平。所以呢在整理法的领导学的时候我们是要更深层次地了解这个层面的因果关系。领导人要着重去了解生命的重大艺术，就是要去了解因果，一旦你知道了哪一个是因，哪一个是果，老老实实去实践它，那么无论是生活也好、领导也好、修禅也好，都会很好。

F100221 顺境领导之考题 02（补充）

我们拿点时间研究一下大家回答的问题，我注重的是大家怎么做决策怎么做决定。

桌面上出现三个做决定的选择，等待考量。你需要带领决策团做最好的决定，你会采取什么步骤，以确保决策团达到最好的决定？

这个问题有几个要点呢？第一，三个做决定的选择摆在那边等你做决定，你要选三个其中一个。“你需要带领决策团”，我们要看到这一点，它的问题是“你需要带领决策团”，是一种“需要的”不是喜欢不喜欢，不是自己决定，你要带领大家一起做决定，因为权利不在你个人的手里，权利在决策团的手里，“你会采取什么样的步骤，以确保决策团达到最好的决定”，要带领大家怎样做出最好的决定。这里有个答案：“当做一个决策之前，要确保每个团员都有清明的心，我将带领决策团静坐一回，也可诵一些经，然后才开始讨论、考量三个选择，首先要了解整个案的情形、真相与相关的资料等，要彻底明白要做选择的目的是什么?在考量这些选择时，是否还有其他的选择，也就是要想 think outside of the box。”就是跳出框框的思维，就是说除了 1、2、3 可能还有别的呢，我们也要想，不是说人家摆给我们三个选择我就只能做这三个选择，你看那个做销售的人告诉你，你要买这个还是要买这个，其实，第三个选择是我完全不要买，对不对，所以，有些时候领导人要有这种能力，就是人家给你三个选择，我未必要这三个选择，当然，如果真的只有这三个选择，那是另一回事，有时候不是只有三个选择，可以有第四种选择，第五种选择，所以这是 think outside of the box。“如还有更好的选择，应提出来让大家一起考量参考，想完全部的选择时，那就要考量每一个选择会带来的好处、坏处还有代价，要做从中选出一个最适当的答案，当然，大家需要考虑到将来会带来什么 infect——就是未来的副作用。所以，在做决策时要有远见和宏观，最后一起在佛前发愿，愿所做的选择是最好的选择，当然，我们最好还没有选择之前就发愿，讲“希望我拿到对的答案”，做了选择之后说“愿这个选择是对的”这就有点困难了，在没有选择之前这样想还好一点，你做了选择当然也可以，你的选择做出来了，希望得到护持这样子，要发愿：“现在我不是带着私心来做选择，我们大家希望拿到最好的答案，希望我有一颗清明的心能拿到答案。”当然，我们必须带着无私的心发愿，愿这个决定带给大家最大的利益。这是 sayalay 给的答案，非常好的。萨度！萨度！萨度!

第一是态度，还没有做选择之前，你就要懂准备自己的心，准备大家的心。领导人要懂得带领大家，大家都还没处在做决定的那个状态，那么，作为领导人要看得出来，大家都还没有处在可以做决定的状态，那么引导大家的心，让大家走进一种可以做决定的状态，如果大家还没处在可以做决定的状态，不带领大家做决定，就讨论不出什么结果的。所以，这是传统上静坐，念经，散播

慈心等等，自己和大家的心境都平静了，处在正确的状态，再带起来讨论研究，然后，有关的资料先调查，调查完了，有没有别的选择，种种…然后，他的代价是什么，两者相比，哪个好，哪个可能要付出很惨重的代价，比如这东西可以卖一百块，可是，它的本钱要用八十块，那你赚二十块；另外一个可以卖八十块，可是，它的本钱可能只有三四十块，那么你赚的更多。所以，就是比较，它们的差别在哪里，差的和差相比，好处跟好处相比，代价跟代价，这样子一比下去，一加一减下去，马上就拿到很明显的答案。因为，有时候生命里面，很多团体的问题，很多人群的问题，就在于每个人都坚持要最好的答案，那个答案是不是真的最好，有些时候为了要得到一个最好的答案坚持，有时候会造成整个群体吵架，不和谐，当大家都不和谐的时候，你付出的代价实在是够惨痛的，在领导上来讲，肯定是很惨痛的代价，那么这一次你拿到最好答案你做对了，可是下一回大家再也合作不了了。所以，有些时候退而求其次，听起来还像是没有这么好，可是，如果大家在和和气气的情形下完成，大家都属于这个答案，是大家都比较能感受到的，最好的东西大家没有能力去消化，还是没有用啊。

比如喂孩子吃饭，你拿出最好的烧鸡还是什么？最好的东西应该给你吃，那个孩子还是 baby，他根本吃不了也消化不了，硬要塞给他最好的东西，他消化不了。所以，有些时候你拿出最好的答案，大家还不能承受，在这方面也要种种的考量，不只是好处，看大家能不能承担，就算是最好最好的东西，代价也好，各方面都划算，可是，大家不接受的话还是不能够的，这些全都是在考量之中，在考量的时候，就会对比如果三个两个还是四个，当然最好是人家给你三个，你不一定要这三个对比，人家给你三个，你要想有没有第四个，有没有第五个，如果真的是大家研究，都找不到第四第五了，只有是三个了，有时就是看这三个对比一下。有时如果三个很难比，不知道怎么比，看有哪一个最明显不能用了，很明显不能用了把它删掉，那两个好过你要选三个，这个东西做起来就是副作用很多，然后一、二看怎么样，长远还是短期的利益也要考量，长远、短期的效果要考量，远见、宏观这些也要考量，或者是未来真的是最好，现在都做不到，第一步都踏不出去的，那也不能的，你还是要建一个楼梯，现在就要走下去的，所以，这些都是整体的考量，简单地讲做这个最后的结果是什么？做那个最后的结果是什么？然后能不能达到，这样的考量就会拿到比较好的答案。

或者现在做这个，这三样东西做到最好了，可是，这个的存在会不会影响到其他的事情，比如：说一家公司或者是一个团体，我们倾全力把这个做的最好，可是，当你付出这样做的时候，会不会影响到其他方面，我们需要做的事情可能不能完成、没有完成或者是什么，我们也要考量，这点要知道。当然，有些时候在佛前发愿，这些也是很重要的，这个要明白。然后在这方面牵涉到团体、各人、他们的承担力等各方面。另外一个呢，来自另一个的答案呢：“当出现三个选择时要带领决策团做最好的决策时，我要采取以下的步骤”，他没有讲要准备大家的心，他直接讲“哪一个对团体是带来最大的法意，是短期的

利益还是长远的利益，在时机上和目前的因缘合者为佳，团体和个人的承担力是否足够，周围的环境及其他团体是否会受影响，如被影响其程度如何，以真实法为目标者，当为取之，以世间法为重者，当舍之。”当然也是要看整体的，有些世间法的东西有它的作用，可能它会影响到大家最终达到真实法，比如：我们现在要做一个决定，是否需要法的领导学的课程，这也是要牵涉到一个考量了，因为我们有一个法的领导学的课程，它影响多久，多少个星期，每个星期这个下午就被影响了，大家本来是打坐的时间，那么打坐是真实法的，培育真实法的，法的领导学还是讲观念的东西，可是，我们要另一种考量，如果没有好好的带领大家怎么去领导。怎么去管理，以后大家团体在运作上会不会有问题啊？如果团体运作有问题的时候，讲我们要的是真实法，这世间法不是很重要，可是，当团体不和谐时，不和谐不代表大家不是好人，是好人，可是，因为大家没有一个共同的管理上的立足点，没有拿对立足点，那么常常团体里面好人跟好人之间就会出现问题，那么如果在管理上不能够知道怎么去管理，怎么去运作的话，我们的真实法能够修吗？我们能够在这里好好的修行打坐吗？其实开始形成道场就有考量，考量的什么？我们来这里不是要搞活动的，来这里是要净化内心的，是要纯粹好好的打坐。可是，当我们在演变的时候，我们发现到如果不考量到一些现实问题，不要去处理的话，那么团体潜伏埋藏在未来的问题，以后我们在决策的时候，你也好心我也好心，可是你坚持一点我坚持一点，大家不知道怎么寻找答案，那个时候就会出问题，当团体出问题的时候，那你想大家能安心在这里修行吗，谁都不能够的。

所以，在这方面来讲，有时候不只是说真实法的东西，修行是修走向真实法嘛，朝往真实法朝往体证嘛，是不是，讲解管理学是有一点世间法的层面了，所以，如果我们没有处理也不行。而且，我们也要考量，既然讲世间法，世间法如何跟我们最后的灭苦，跟观呼吸连贯，记得吗？一开始我就把这个问题抛给你们好几次，到整个课程结束的时候，我要问你们，这一个课程你们所学到的东西，跟你在打坐观呼吸有什么关系，这个你们要懂，如果你懂，你才可以能够得到全面的效果，最好的效果就是把生活、修禅、领导这些连贯穿在一起。所以，虽然我们很注重真实法，在做决策的时候，注重我们心境要对、心态要对，但是，并不是说这样子，我们也要考量整体，现在即使在讲这个世间的运作，可是，这个也可以和我们最终的真实法的目的，就是朝往涅槃的方向连贯在一起，如果这样一连贯在一起的时候，即使是现在看起来，表面上法的领导学比较属于世间法的，但是，它最终要达到的目的是要让大家在一种和气、祥和、有效率的情况下，修行朝往这个真实法，这样的话就没有矛盾，所以，当初我们在做决策的时候，我们就研究过：划算吗？需要吗？

本来我们要打坐而已的，可是，我们看到有些地方只管打坐，不处理世间的事情，结果这个团体一团糟的时候也很麻烦。是讲高高的法，修行，生活上的东西都不能解决，这个道场的管理上，都不能给大家有启发性，觉得怎么会是这样子的，所以，就影响大家来修行真实法了，来体证更高的体证，这点我

们要达到一种平衡，这种课程我们不可以一直在进行，不可以的，我们不是来做领导的，只要教到一定程度，整体来讲我们团体能够好好的运作，我们还要回归原来，做回我们原本的事情，我们最终的目的就是要好好的净化内心，好好的把禅法修好和弘扬。所以，单单这样一个简单的决策，也要有一个正面的考量，眼前是它阻碍了我们的短期利益——修行，如果每个周末拿来打坐多好。可是，它得到的另一种利益就是管理上的利益，那么管理上的利益也会帮助我们完成修行的利益，我们要看到这一点。所以在做决策的时候，要有这种考量。（15:32）

来看另一个答案，他是用一些常理来判断来做决策，相信在他公司做决策可能有这种考量，有一些常识值得我们考量。“开始要透彻的去讨论，确保每个人都了解这些考量，每一个考量让每一个人都了解这是怎么一回事，然后，要有一个绿灯，就是让每一个人都发表的，每个人把你们的意见都拿进来，不管对不对全部都拿进来，然后才来做决策。”这个有一点像肯尼迪的决策方式，当肯尼迪要面对苏联要把飞弹运去古巴的时候，肯尼迪的方法就是把可能的方法都摆在桌面上，利弊全部摆出来，然后再一起来做决定。这个时候，每个人必须自由的发表，但是不可以太情绪化，其实是完全不可以情绪化，如果有任何人觉得观点是违背法的，他可以在红灯的时候来纠正。开始绿灯的时候是大家给意见，要批评的时候就是红灯了，就是大家提反对意见的时候了，这时候就是一种 Brian storm session（头脑风暴环节）就是寻找答案了，就是找种种的可能性，考量种种的因素，从各个层面来全面的考量，然后以和谐的方式来研究，来达到这个过程，通常这种过程是最难的，因为有人要提反对意见，要批评，要纠正一个观点，所以，常常有时候在这个阶段有些人要维护“这是我提出来的意见怎么会给你推翻”，这种情形是需要在一种很无我的状态才能够进行的，和谐、和气的讨论。不可以做个人攻击，最糟糕的一种决策方式或是领导方式就是，你批评我了，我马上找你以前几时几时也是这样子批评我，那种就是最糟糕的领导了。这就不是就事论事，你讲我这个，我攻你那个这是打架。我们要就事论事，我们就完成这件事情，好还是不好，有用没用，然后我们再讲下一件事。这样子管理上决策上就很单纯。我看到很多人的困难就是在这里，你讲这个的时候，我为了不服你就讲另外一个，结果最后就是乱成一团，这样不可以。

在决策的时候，我们一就是一，二就是二，不可以你攻击我了或是你伤到我的私心，我也要伤回你的私心，这样就会没完没了，所以，我们一开始就要把私心放下，然后再讨论，不可以做人身攻击、个人攻击。那么决定不是违背法的话，就是大多数人的决定了，在佛教里面，当时是以法为主，如果是法的东西不可以投票的，不可以大多数人来决定，是法要做对的，但是，他讲到如果要推翻大多数人的决定，那么真正法的理由要给大家。这方面牵涉到一个问题：谁来决定？谁来判断？或者大多数人的决定要被推翻，所以，在这时候需要大多数人都要有一个共识：我们尊重更高的智慧。那么我们大家都有一个共同的共识，我们选择依谁的判断，当然是依三藏里的法跟律为判断，那么如果在法律来讲，我们听谁来解释那个法跟律，所以在僧团里面，我们有很明确的

方式。如果要以法跟律为判断，我们要以谁的解释呢？因为这个世界上这么多的人在解释法跟律，我们是选择以帕奥僧团的大德们的判断为根本为依靠，在这方面这样子，还是你总要以一个人来解释戒律，所以没有人是完全绝对的权威。

当然，他也建议要得到导师们的观点，不只是大家决策团，决策团如果大家不懂的，就要以更高的智慧了，导师们的智慧来引导了，来发挥他们的专长、他们的学问和眼光。所以每个人可以看到，在决策上，不同的人会在不同的地方做出一些贡献，都是很好的。比如有个人他就涉及到很重要的一点，他也是很注重先了解关照身体、因缘、代价、好处、长远、短期、能力范围，重要的一点，也是其他人没有提到的，他讲“底线是什么”，他认为 “底线”就是要坚守法的原则，底线就是法不可以“坏”了，不可以错了，但是，也要知道在做决策的时候，你要知道底线在哪里，你去做事的时候就比较稳定，你知道什么代价，你可以付出，能付出到什么程度。“折中之法”“跳出格局”，找出折中之法，折中之法就是有时候要让一让了，有时候不一定要拿到最好的东西，让一让能拿到比较圆满，大家都能够接受的一种答案。而且还讲愿意承担自己所做决策之后带来的后果，愿意负责任，这也是很重要。但是不只是自己愿意承担，要群体愿意承担，这个最重要。这也是一种值得考量，你看有人就会在某一方面做出一些贡献，这个决策很重要，因为当我讲到领导管理的时候，怎样做决定真的是很重要。

那么，寻法还提到一点，别人提到的他也有讲到蛮好。那么如果三个决定都如法，当我们讨论如法不如法，而且好处多代价少，讨论的时候，如果有人能够说服所有人，那当然是最好一致通过。如果不能一致通过，那就投票，少数服从多数。如果这样还是选错了，那就是我们整体的业，果就应当是如此了。其实，有些时候就是要学习这个过程，你怎么做对，可能那个决定都是错的，但是如果是真的有这样的情况发生，那就是大家的业就是如此，或者也是个很好的学习过程。在讨论过程中，绝对不可以坚持自己的意见让别人接受，因为这会导致群体不和谐，即使是该决定是最好的，但是结果会毁了整个群体。真的，很多时候看到整个团体就是这样，一个坚持，结果整个团体就出事情了。或者有时会有一种防备，可是在防的过程中，你用的防备付出的代价更大，反而不防备更好，如果是这样子的话，就不划算了，所以这点要明白。假使有些东西出差错的可能性就一定会存在，倒不如给他错，错了我们再来补，补了就完了，问题就解决了。如果为了怕一个小小错误，费很大的时间来讨论，那就不划算，所以，这点也要明白。

F100221 顺境领导之考题 10（补充）

大家比较少讲到的是一些没有涵盖的因素，比如说怎么去维护一个群体、服务群体的士气，什么是确保群体士气的基础因素，你若是首领你会怎么来确保这一点。很多时候，我们还没有找到非常好的答案。领导就是要考量这个的，要学会这一点。从大家的考卷上面来看，这个（问题）回答不够好，从这一方面来说，我觉得这是大家要下一点功夫的课题。

当然存在所谓的好处、利益、真惠、启发大家、给大家看到希望，虽然这些都是上面没跟大家讲的。先说给大家看到希望，因为大家就是看到希望才能够维护群体的士气，特别是你要做到这一点，你就要看佛陀是怎么做的。他不是顺着我们的要求来领导的，他是要我们战胜自己的贪欲、贪嗔痴，放弃很多欲乐，而且长期的维持下去，人们还能够这么有心力，充满力量地去奉行佛陀的教法。给大家看到希望，而不只是纠正人世间，讲出人世间的苦，而是给大家清楚的看到他苦、集、灭、道的模式，以及灭苦的具体方法。就是这样的希望，大家的力量才很强。

还有许多，比如说，以身作则、拿出法的利益等等。我看到有些领导人就是一直铸造，然后忽然就打出一些口号，一个口号完了，大家厌了，累了，没有力量了，又打出第二口号，接着又打出第三个口号……这种方式不够好！

这种东西过一阵子大家都疲倦。他必须要有真实的内涵，在整个过程中，让人们看到希望，看到快乐，一直都能够有做下去的力量。反过来看，维护大家的士气，也是要找出到底是什么因素，让大家的士气很快熄灭，然后改掉它。

你知道有很多人，就拿出家来讲，为什么有些人出家，出一阵子过后就没力了？就拿不出士气了？问题出在人性的弱点，一直要寻找新奇，隔一阵子就要换招、换环境、换因缘等，当然有时候我们也是要换一换，配合一下，但是你不可以永远顺着这种人性的弱点，遇到这样子的话，最好的方法就是：直接教导如何纠正这个人性的弱点。

在这方面我用的方法就是：教导大家倾向于单纯。如果能够教导大家都开始享受到单纯的快乐的时候，士气就很好的维持了，就不需要天天出招，甚至慢慢的就不用去海边了，不过有时候去海边还是需要的，可是不能只通过海边、爬山等这些方法来维护大家出家的心，不可以天天用东西吸引着大家，最终大家还是要战胜自己。所以如果是好的领导人来处理的话，像佛陀这样，他就是直接告诉你，教导你如何改正你的心，而不是天天满足你心里的贪欲，因为那是不会有结果的。我看到另外一个道场，为了满足他的学生的贪欲，晚上可以吃一点东西了，认为不要紧，结果这样的地方还俗率非常的高，为什么呢？不是去让他们战胜自己内心的弱点，恰恰是满足了他们的弱点，贪欲到最后还是得不到满足。

所以佛陀用的方法是引导他们战胜自己。在过程中慢慢的引导，让他们把

这个弱点改过来，当他们把这个弱点改过来后，士气自然就很容易维持，因为他开始倾向于单纯。当他倾向于单纯的时候，他自然的就会有继续前进的力量。所以整体士气的推动就能很容易地完成。

特别是在这样的一个修行的群体里，最难的就是在一开始，你面临天天要被纠正，你常常地被纠正。被纠正的时候当然就很难受了，士气就会降下来，就觉得意兴阑珊，就想回去了。在这样的情形下，我们用什么样的方法保持大家的士气呢？让他看到纠正，可以是一个快乐的过程，佛陀就是这么教我们的。

只是依法如实，而不是什么手段，本来就是可以这样做到的。我们的菩萨，为什么生生世世这么喜欢累积波罗蜜，一直喜欢改善自己，提升自己？因为他已经提升的过瘾了，已经习惯了、也喜欢了，已经成为了一个快乐的工作了。很多人一遇到要改自己，他就觉得很苦，他不想改自己。可是我们的菩萨是越改越快乐，同样的在这里，我也是这样子的，在照顾大家的时候，要让大家知道，接受修正，改正自己，实在是很好的一件事情。而且常常我们赞叹这种改正自己的勇气、忏悔的勇气。所以当每一个学生都有这种心，觉得忏悔是一种勇气，当我们已经把改正自己变成了生活中的一部分、成为一种习惯，就不再是什么难的事情，它也不是打击士气的因素，而且甚至是个振奋人心的事情。

当我们能够从那个心态里面转过来的时候，维持士气就再也不怎么难了，他成了一个历程。但是如果开始有些导师有时候天天讨好学生，顺着学生和学生讲好话，反而学生不满意，一句不对，学生就反弹。反而在我们这里，我们的学生比很多地方的学生优秀的多。可以直接讲，直接纠正，甚至有时候不客气，可以当众纠正。我们一开始就先讲清楚，你要能够接受以这样的原则为常规。

当大家一开始已经接受了这个风格的时候，也就是接受了学佛就是一直在接受调教，就是接受改正，也就是认清楚了自己并不是圆满的阿罗汉。所以要常常把这个概念，一而再的打在大家的心里面，提醒大家，这不是什么手段，这是依法如实，本来就是如此。只是我把本来就是如此的事情带出来给大家看到。当大家接受本来就是如此的时候，接着经历的每一个真相和生活，其实都是在巩固你这方面的认识，慢慢的也就开始喜欢这样的自我改善。但是你看这个世界上的很多人，连守五戒都觉得是很苦的事情，再看看这里，一个礼拜守一天八戒，是不是觉得是一件很快乐的事？因为心境已经转了他就不苦，反而守八戒成了维护你士气的一个工作，并且你会等待着守八戒这一天的到来。

所以有些时候要维护士气，不只是一直在找方法、找手段，你要直接找出人们不能够保持高超士气的那个原因，把它改掉，一了百了，什么问题都解决，这点很重要。这是补充，上次给大家讨论课题的答案，不是同样的内容。

F100221 总结：法的领导学在修行与生活

现在我们回到最后一个问题：法的领导学的课程对你的修行有什么帮助？它怎样帮助你观呼吸？你们想想这个问题，怎么样？大家给点意见，有没有思考？有没有探索？其实是有的帮助的。修行、修禅就是修心。即心的训练。如果你一开始心态就对、你知道自然界的规则，那么你在打坐的时候也会有这样的心态，整个领导学我们都在讲要在因上下功夫。领导学上我们注重的是心的无为、不动摇、不被外界迷惑，无为而后无所不为。你的心能不动摇，那你在打坐时就会很有力量，你就能安住在呼吸上，不需要过多的技巧，只是稳稳地将心安住在那里，不去搞乱它；你能够无为，只是守在这里，只是专注，只是醒觉，很单纯，不要做很多事情，你的修行很快就上来了。在领导学上我们只注重考量与领导相关的事，不相关的不去理，跟打坐的道理一样。领导学上我们一直强调实力领导，就是要在实力上下功夫，老老实实地工作，不要取巧。做到自己很有实力的时候，自然地整个大磁场就有好东西找上你。同样地在观呼吸时，如果我们就是老老实实在净化内心这个实力上下功夫，一直专注在呼吸上以培育定力，不要追求光、贪图光，好东西就会找上你。这个原理是一样的。领导注重不动心性修养，观呼吸的时候也是很注重这个不动心性修养。如果你在领导学里培养了很多具有慈悲喜舍素质的心，那你在领导时就拥有很好的摄受力；生活上你也能发挥这种慈悲喜舍，那你在修行的时候情感和智慧就会保持地很平衡、很平稳、很有力量。这一切对我们的业、我们的法都有帮助。领导学更可以很好地应用在生活的艺术上，如果你能将其发挥地很好，那你在修行和日常生活中，你的苦恼和是非就会大大减少。因为你掌握了法的领导学，你就掌握了生活艺术最重要的一环，你就懂得运用智慧，运用慈悲喜舍，你就懂得在因上下功夫。然后带动你周围的人生活得更好。那你生活中的障碍就会大大地减少。你来修行的时候，你的资粮、你得到的护持、支持和照顾会自然地更多、更好。所以从各方面来讲法的领导学跟我们的修行和生活息息相关，对我们有着各种各样间接和直接的帮助：比如从原理上、从生活的品质上、从心的态度上来讲都很有帮助。

所以如果我们能够好好地学活法的领导学，那我们就能很好地平衡我们的生命：你不仅是一个好的禅修者；也会是一个生活上的成功者，你的人际关系--对上、对下、对同辈、对导师、对善缘、对恶缘都会处理得很好；因为领导学就是要懂得处理复杂的种种因缘，你能够依法如实地处理好每一种因缘，那么你生活的艺术怎么会差呢？你的生活怎会不一再地走向光明呢？一定会的！那时候你生活也在修行，修禅也在修行，实在是发挥到最好了。领导学上还有其它的东西要你们自己去发现了。无论如何如果深入研究法的领导学，还会发现很多的层面，但总结起来就四个字：依法如实。首先自然界的法则你不能违背；再者做事要契合因缘，看准因缘，善用每一个因缘。任何因缘来到面前，

好缘、坏缘、好事、坏事、我都要让现在这个因缘状况发挥到最好、最有力量、最有提升的效果。而不是一味地怨声载道，那样没有任何意义。领导人都有这样的观点：事情来了不是算旧账，而是要怎样让这个因缘发挥到最好。而且是用很单纯的心，不是复杂的心。当我们这样做的时候你就有了领导学的智慧，领导者思考问题的方式，你的生活中就不会有苦恼。因为这一切都可以转换成帮助你、提升你进展的最好的因缘，你的生活品质会得到提升，管理的品质会得到提升，你禅修的品质也会得到提升。最后领导学不只是看你的领导学智慧而已，还要看你有多少的功德。你要累积功德，功德不能太差。否则即使你有很高的智慧，你累积的一大堆的恶业还是会让你障碍重重，有很多不顺利的事情和很多的麻烦找上来。一个人如果能好好地累积种种功德、种种善心、种种善法，那么他整个生命状态就会很好。所以法的领导学的目的是希望给你们每一个人带来真惠，不管你是不是领导，但特别针对的是领导层的理事们。管理层的成员更需要培育领导的品质、领导的法、领导的业。这样才能确保我们在扮演领导角色的时候，不会误导大家，而是真正帮助大家提升。我们这样做的时候众生有福，我们也拥有最殊胜的功德。因为我们发挥的功德是：带动整个群体一起来成就，不只是靠我们个人劳力去做的，这个功德是最殊胜的。最后愿大家幸福、快乐、平安!愿大家种下提升快乐的种子、健康的种子！愿大家继续改善你们生活的品质、修行的品质！最终都能够成就戒定慧！成就止观修行法门！体证圣道圣果和涅槃！

萨度！萨度！萨度！

F100519 Ling Dao Yu Xiu Xing（领导与修行）

见到大家感觉很好，我希望我不在的这段日子，相信大家都有遵守规则，都记得导师的劝导和教诲。 其实一个学生最重要的品质，就是在导师不在的时候自己的自觉。那样才能真正地看出一个学生的品质。那么今天要跟大家讨论的一个课题就是：领导与修行。

首先，让我先跟大家分享一下这段日子我心里所做的一些思考和突破，可能这些分享对大家的修行会有一定帮助吧。所以这段时期当学生们开始围绕修行时，我发现我个人不再能够像以前那样，自己一个人那样子过生活了。以前自己只管自己，爱干什么就干什么，反正只要我修行，管好自己就好了，不用去想僧团，不用去想正法驻世，不需要去想道场，不需要去想那些。想去哪里就去哪里，要飞哪里修就飞哪里修，想行脚就行脚，要交什么朋友就交，不想交就不交。

这段时期我发现学生开始围绕要不要正法的这个使命和任务都已经加在我的肩膀上。我开始探索这个课题: 领导。因为要不要，我都在领导，所以这个领导是什么？什么是好的领导？我开始在探索这个课题。因为自己做的决定，自己走的每一步都会有深远的影响。

那么这次研究，与其凭空去研究倒不如找现有的例子，从成功的领导案例中去找寻答案。当然最主要的人物就是佛陀本身。但我也在研究现代的人们是怎么做的？那些做的好的人他们是怎么做的？

虽然没有人会像佛陀那样，从始至终都做得那么完美。有些人是开始做得好，后面做得不好，或者中间做得不好，结尾就做得好等等。但是某一个时刻做得对，它有它的因缘；做的不对，也有它的因缘；起落也有它的因缘。我们要研究哪一些因缘是我们所能够掌控的？哪一些因缘是我们所不能够掌控的？如果我们研究下去，就会对这个自然界的法则有一些更好的了解。那么我就研究了好一阵子，一边教一边带领，一边学习。其实这是蛮艰苦的。因为我不是学好了，才走到这个位置上的，我也是糊里糊涂的就走到了这个位置上的。发现到：哎，不行。在这个任务到来之前就要快快地学起来。因为再不学起来，就会赶不上了。

当我在做这样地探索时，我发现一个很重要的课题，它是对管理学、对领导人、对一般的普通人和修行人都非常重要的一个课题，就是“对感受的掌握”。一个人，如果他懂得掌握这个感受，他几乎能够开发出很强大的力量，包括自己和别人。当然在这方面，你会发现到有两类人，他们都很会掌握别人的感受。一种就像希特勒这样的人，他很会煽动，他煽动了大家的情绪，然后推动大家去作恶。另一个是我最近有稍微研究的，就是美国现任总统奥巴马，之前也有，林肯、甘地那些。不过那些只是有一些文字方面的记录。而奥巴马，我还能够下载到他演讲的视频，还可以看他的演讲。这样就不只是听到，而且还能够看到。我研究他到目前为止，为什么能在这么短的时间内达到那么高的成就？他是怎么样达到的呢 ？从他早期到后期，我都有研究。我开始发现到，基本上是真正来自他的力量，他有许多的力量，其中一个就是“对感受的掌握”，他懂得带起大家的感受，他用的方法基本上都是正气的方法 、正面的方法。从

一小部分人到一大群人，他都懂得。当一个人在伤心流泪的时候，他懂得去安慰他；当一大群人消极沮丧的时候，他懂得把大家带起来，这是“对感受的掌握”。那这就是我们的重要课题。

没有多少人真正明白，他所要表达的那种他的深渊的思维和他的远见，和他的那个逻辑思考。没有多少人真正明白的。大多数人支持他，拥戴他，是因为他“对感受的掌握”。当他带起“大众的感受”的时候，他也通过那个方法带起了大家心里面潜在的力量，美好的一面。然后我们看他们对那个感受的掌握。在我们研究的时候，会发现所有成功而伟大的领导人，基本上都是在他还没有学会带动别人的感受或者把握别人的感受以前，他就先学会把握自己的感受，掌控自己的感受，超越自己的感受。当然，在这方面做得最圆满的就是佛陀了。

你看我们修行时，有些时候你根本找不出理由，可是你就是要往外跑，就是要做出一些自己理智上都认为是错误的决定，这是为什么呢？到底是什么在奴役着我们？是我们的感受——不听话的感受。因为我们没有办法掌控它，没有办法超越它，所以我们就只能被它奴役了，被它牵着走，推着走，鞭策走。既然这个感受是我们生命里面那么重要的东西，难道我们不需要好好的去了解它，洞察它，明白它，战胜它，超越它吗？难道我们一辈子，或者说生生世世都要被这个感受奴役着吗？我们需要了解这是一个重大的课题，是一切众生生命里面的重大课题。

从最高层次来说，就是舍利弗尊者跟他的对象说的“没有感受是最高的快乐”。你们明白么，“没有感受是最高的快乐”那是什么？那是阿罗汉的境界，涅槃的境界。如果没有到那个层次的话，就只能够以信心去接受。那更低一点，你有着三果圣者的那种境界。不为了贪欲，欲界的贪他已经没有了，所以也没有得失可言。没有那种对欲界的东西得到或失去的感觉，也没有恐惧，也没有害怕，也没有憎恨。你可以想象没有那种压迫性的贪欲，没有憎恨，没有恐惧。那个时候你的感触会是怎么样？你可以想象，很美对不对？

我们不要说没有感受的快乐。我们说有感受的快乐。那没有了憎恨，没有了那种被贪欲压迫的逼迫性的苦受，那种感受一定是很美，很清凉，很清静的。再接下来是二果圣者和初果圣者的层次。他们还没有很强的能力战胜自己的感受，还会恐惧，还会憎恨，还会对世间的欲乐有贪欲，还会苦。但是正见不败。他不会把他的苦看成是恒常的，永恒的。他不会把他的苦，看成是不可接受的。因为生命的本质就是苦。他能够接受生命中的不圆满。虽然可能会有一些很自然的抗拒，但在理性上是不会出偏差的，因为无常，苦，无我的正见已经巩固。他不会以为有一个“我”在那边恒久的受苦。

虽然这种感受一时之间还没有办法完全突破和超越，也还没有彻彻底底的让自己超越我慢，破除我慢。即使我慢受了伤害，但是理性上来说是很清楚知道，没有一个“自我”。所以在做重大决策时，他不会糊涂。他可以有情绪，但是他在理性上不会欺骗自己，不会给自己找借口。这是初果圣者、二果圣者的所有的法的保护。

如果说没有这些圣道帮助他把基本的烦恼断除的情况下，那么就要看他对内观智慧和对内观智慧的把持与掌握了。也就是说这些内观智慧能给予一个人一种清静、如实的知见，保护着他的知觉，他的想，也保护着他的感受，使他能够承受种种内在、外在的考验和挑战。

那么接下来就是禅定。如果我们感受来的很凶，如果一个人还有能力，有这种禅定的掌控。他可以躲进禅定里面休息一下，充充电。他回来可能感受会恢复清明吧，心会恢复心的力量吧！这个对定的掌握就很重要了。当一个人对定的掌握很好，那他就更能够在艰苦的时候，业来到凶的时候，跑进禅定里面。可是如果掌控禅定的自在比较弱一点的话，那么只能够在好的状态比较能够入禅。艰难一点，业来的不好，那就比较难入禅。所以这个禅定的好与不好，就有赖于业在好的状态跟不好的状态，看一个人的把持到什么程度。

让我们看看世上很多的领导人，他们是到底是怎么掌握自己的感受？有些时候他们对自己感受的掌握甚至比一些修行人还要好。或者说看起来在某一个阶段是很好，那么他们是怎么做到的呢？

你看我们的修行人有些时候没有修上去还没有一些问题。修上去有了禅定，那么只要有些时候落入不如理作意，那么定力又很强的时候，突然间本来的定力就会转过去成了邪定，这样一来问题反而更严重。本来没有修可能看起来还没这么严重的问题，一修就会反而问题更严重。在这个阶段，不要气馁，不要沮丧，不要怪责自己，不要怪责修行。不是这些修行、自己什么的错。是因为现在修行上了，你接受了更大的考题。没有修上去的人，连考的机会都没有。修上去了，就会有更高的考题在等着你了，就会有更大的魔障在等着来考你，来磨练你了。所以这个时候，告诉自己它是一个过程。我要度过它，它会度过的。也不给自己找借口，只是告诉自己，它会度过的。那么培育自己的涵养，如理作意等等。

那我们来看一些很懂得掌握自己感受的领导人，他们是怎么做到掌握自己的感受的？然后怎么做到带动别人的感受？他最先学会掌握自己的感受。你去研究，你去探索，你会发现到有一个共同的素质，在感受来的不好时候他们比较容易去如理作意。第一是，好的领导人几乎都有一种很如实的品质。换句话说，另一方面来说，也可以说“很现实”。就是“于事无补的事不要去烦恼”，马上把注意力放在相关的事，“我能够做什么”，做不了的事不要浪费时间。这就是产生如理作意的一种很重要的心理的品质。这种心的品质，能够让人很容易生起如理作意。因为已经无关紧要的事了，已经于事无补的事了，不要花费时间。伤心能够帮到么？恐惧能够帮到么？如果伤心恐惧帮不了，不要去注意它，注意“我现在能够做什么？”

几乎好的领导人都有着“很现实”这样的品质。当然有些人的现实是基于自我，有些人的现实是基于“这是因缘”。不管是自我也好，因缘也好，怎么看也好，总之已经于事无补的事，不再让心在那里面逗留、徘徊。更理性更理智的人，他甚至知道：只要这个是不好的，他也就不管了，不好的就是要“放”。迟早都要放的，就一定要“放”。如果是好的，是要完成的，不管多艰难都要承担，都要忍耐。反正，始终一定要做的，不管再苦，我也要苦过去，不要逃避。如果能逃避得了，就逃避，如果逃避不了的，必须面对的，就勇敢去面对。当然如果能够拖延的，并且有好处的话，也是可以拖延的。可是，如果拖延没有好处，就必须早早地去面对。这是他们的现实，这是他们的如实。不管他们的现实和如实来自“自我”还是什么，都能够帮助到他们。当然我们学佛的不要以“自我”为出发点。因为还有下一回，还有下一个问题要解决，那就是要解决不断累积下去的那个“自我”。那是另一个麻烦，最好一次性把它做完。不要

现在放松“自我”，以后再来追求战胜“自我”，那样就会很麻烦。可是就是这个现实和如实的心的品质，让一个领导人很容易避开不如理作意而做如理作意。

领袖的另一个素质，让他们一直都会能够有如理作意，不会有那种狭窄的思维。其中一个特征是“广大的心”。

我们不要说佛陀的广大的心，佛陀的广大心是无量无边，跨越时间空间，从过去久远，到现在，到未来。不止是这个世界，三界，三十一界，六道轮回里所有的领域；有情世界，无情世界，那么的广阔。涵盖那么的广，那么深渊。那是佛陀。那么我们看比较低层次的领导，他们都有一种特质：就是看东西广阔。那你看奥巴马就好，很多人要把他套着，用小小的课题把他套着：种族课题，性别课题等等要把他套着。但是他不会被套。他一而再的把大家带出来，告诉大家不要落入这种琐碎小气的斗争，有更重大的事情等着大家去解决。不要堕入这种小小的课题。一次次别人要把他套在这个琐碎小气的问题上，他都跳出来，他不被套。为什么会有这种力量：心的广大。他关怀的不是那小小的东西。他关怀的是整个国家、整个世界人们的福利。如果这样持续下去，当然会好。这是说广大的心。

第三点，不管一个好的领导人多么有能力，能够照顾别人的感受，给人家激励演讲等等。但是，好的领导人都知道那是不足够的。你看奥巴马现在的处境：他的那个服务、那个民意测验的认同率一直在很自然地下降，为什么呢？还好他自己也知道是为什么。如果他知道为什么，那就可能克服。如果他不知道为什么那他就会掉在里头了，就没有能力克服。这是什么呢？这是“实实在在的成果。”只有实实在在的“真惠”，带给人们真惠，才能够维持，才能够护着大家的感受，不然再好的言辞，讲的再漂亮，它不能耐久的。你再会照顾别人，再会鼓励别人，人们不能够长久只是靠阳光、水，跟空气就会饱？不会。要实实在在的“真惠”。

还好，我看奥巴马也知道真正的问题出在哪里，所以他也需要在重要的地方上拿出好的实实在在成果。他必须争取时间，必须要人们的耐心还没有消磨完之前就拿出好的成果。不然等到人们的耐心消磨完了，就不能了。所以真惠带来好的持续性的结果，才能耐久。

你没有拿出成果，没有拿出真惠，它不能耐久。这个是很关键、很重要的。对于我们自己的修行，自己的生命也一样。如果你要保护自己的自信心，你不能够只是靠一直在讲好话鼓励自己，给自己洗脑来保护自己的自信心。你要拿提升的实实在在的结果。你才会对自己有真正的信心，才能够对法有信心，才能够相信因果，才会知道因为你真的做了对的因，它才带来对的果。你的信心才会巩固。不然没两下子，自己的信心也会粉碎。所以我们要带出好的成果、真惠，只有这样才能够维持。你看“真惠”是一个很特别的东西。它现在已经是你能够拿出来的最好的结果，可是这个好结果的本身又是未来的好结果的因。它带来的时候，它本身会起作用，它会让我们的未来更好。真正的好结果就是如此。所以这种力量是很大的。

让我们看第四种素质，一个好的领导人所具有的素质是他们懂得在艰苦的时候，或者说在完成艰苦任务的时候，能够照顾好自己的感受，同时也懂得让别人在艰苦里带出好的感受而度过这个时期。这是一个好的领导人所具有的素质，让人们能够完成艰苦的事，而且能够快快乐乐的，心甘情愿的完成艰苦的使命。那么在这方面没有人做得比佛陀还要殊胜了。因为佛陀要我们做的实在

是最艰苦的事情。不是战胜外面，是战胜内在，这是最艰苦的了。这个世界上的人，可以战胜外面的一切，能够克服这个，克服那个，却常常会败在自己的“自我”上，败在自己的感受上。佛陀要我们做的是放下。放下贪欲，是多少人不愿意去做的事。但是因为佛陀的智慧，佛陀的愿力，佛陀很真实地把真相摆在面前，让你非做不可，而且做的时候已经是最好，最快乐，最不苦了。因为我看到这一点，我们有力量去把这个艰难的事情做好。佛陀要我们放下我们很不甘愿放下的东西。可是佛陀用法的力量引发出我们自己法的力量，让我们能够完成重大而艰苦的使命，这是佛陀的天才之处。这种能力也是所有成功的领导人，所有成功的生命里，我们所讲的天才或者天分，总之就是具足超凡的力量。能够培育起这种力量，那就是拥有这种超凡的能力，他就会成功。

佛陀用的方法就是把真相摆在我们面前，让我们看清楚真相。开始是看清，现在通过修行，看清过去、现在、未来，超越时间，超越空间。然后眼前的真相看起来就会更真，更如实。也就更知道一个小问题在整个大局面里所扮演的角色。那你就会知道有多大，有多小，多少份量，都看得明明了了、自然。当我们在面对生命的艰苦时，会发现到这点苦又算得了什么。如果未来你想起无量无界的轮回之苦时，你就会觉得这点小小的磨练，又算得了什么呢。是佛陀让我们看清楚了这一点。

领导人所具有的第五种品质，就是在好的状态里不迷惑，顺境里不自满，保持一个清醒、平稳、冷静的心。当他们能够这么做到时，他也能够引导别人这么做到。不放逸，继续在对的因上下功夫。所以一个人如果可以具备这种素质，不管他做不做领导，他自己的生命都会表现得很好。所以领导人的素质，其实也是修行人要培育的素质。它们原理是一样的，只是一个用在广的领域，一个用在小的领域，但都需要。因此领导人的素质也是一般人所需要培育的。唯一的差别是领导人所扮演的角色，是带动着别人也一起来做这种战胜自己的事情。

所以当我体会到这一点的时候，我知道我要赶紧跟上来，把这些品质培育起来。虽然我是在工作中学习领悟的，但是我希望把这些分享给你们。希望在你们还没有承担这样的使命和任务之前，能够先把这些品质培育起来，就不用像我这么辛苦了。其实不管你要不要做领导，这些品质对你现实生活都会有着很大的影响。也就是说这些品质对你当下的修行都是非常重要的。

所以，培育一个如实，更真实的心，不会把作意放在无关紧要，于事无补的事情上；有如理作意培养广大的心，不让自己的心堕入琐碎，无意义的考量；能够培养出一个很踏实的心，老老实实在因上下功夫，拿出好的成果，拿出真惠，让这个好的成果和真惠来恒久维持效果；然后才有能力面对艰苦的时候。学习在艰苦中保护自己的感受，才能够坚持下去度过艰苦，以一个好的心态去面对生命的考验。

然后也要学习在面对顺境的时候不放逸，让自己也能保持平稳、冷静的感受和清醒的心。如果艰苦，就不会要堕入自我。放掉那个自我，意趣就好的多了，意趣也只不过是经验。所以当我们这么做的时候，领导的能力也会进步，我们的修行也会进步，我们的生命就会较自在和更快乐。

愿这个分享能带给你们在修行上的启发。愿你们都能够在戒定慧上有所提升，成就止观修行，实现所有的善心愿。最终都成就圣道圣果和涅槃。萨度 萨度 萨度！

F100526 因果明显化与解决问题（补充）

今晚给大家讲解法的领导学课题，这个课程我们在之前连续讲了好多堂课。今天要讲的课题是没有涵盖到的，所以算是之前法的领导学的一个补充。

有一个原则，在领导学里面，你们曾经听我说过，就是把因果关系明显化，这是来自依法如实的原则。记得我们常常都在谈依法如实，依法就是要依自然界的法则，如实在因缘上要符合。依法如实其中最重要的一个规则就是因果，因为自然界的现象，都逃不了什么因什么果。我们要对我们所要的东西注入对的因，如果我们为我们的生命注入对的因，那么时候到了那个因要成熟，我们就会得到那个果。所以在领导学里面，如果我们作为领导人、领导因缘或者领导的族群或者领导的委员会等，在做决策的时候，如果所做的决策符合这个自然界的法则，自然就能够持久、能够经得起考验。可是如果一个决策不符合因果，就很麻烦了，要有很多方法、很多手段去维持一个决策，而且到最后还是会垮下来。在这方面，假如说有一个国家，追求方方面面人人平等的理想制度，那这是不可能达到的，因为当不同因缘的人得到同样的结果，因为众生因缘不平等，我们硬要让其得到相同果报，他只有一种结果：种种问题就会出现，没有效率的事情就会出现，勤劳的人不想再勤劳，因为所得果报跟懒惰的人相同。当这种制度开始的时候，本来不符合自然界的规则。硬要坚持，就只能够运用暴力，一大堆没有效率的事情再三的发生，用种种手段坚持，可以坚持多久？十年、二十年、三十年，到最后整个国家、整个制度维持不了了，这是不符合的，最后整个制度就会垮下来。所以不符合自然界的规则，不符合因果，它就不能维持。那么把因果关系明显化的原则就是要跟着这个规则走，不只是自然界里面本有的因果，而且要让因果关系明显化，让大家知道做对的因就会有对的果，做错的因就不容易得到对的果，所以人们就会把因果关系拿对。他们就会为他要做的果付出，还有他必须付出的因。当人们这么做的时候，有因的东西他得到他要的果，那是很容易维持的，因为那种决策就是对的，符合自然界的规则，就好像一个人在银行里真的储存了多少钱，他来取钱的时候，银行给他钱是对的，因为他真的有储蓄；如果另外一个，他又没有储蓄钱，可是他要，你又给，总会出问题，没有本钱，但是他要得到结果，是不可能维持的。

所以把因果关系明显化，这个原理就是要做一个可以维持的领导决策，达到的结果就可以维持、可以实现。所以在领导人来说，或者领导因缘那群人来说，这个就需要勇气。如果你没有勇气，那么这个世界上有很多力量会推着你走相反的方向。这个时代的人都不要为自己的生命付出对的因，他们却要好的果，结果他们就用手段，旁门左道，就是不做正紧事，因不要做要果，讨好你、恐吓你、威胁你等等的方式。所以如果领导人或者领导因缘没有一点稳定，这因果的信心不足够，只看到眼前，让一让问题就解决了。可是当人们用旁门左道用手段达到目的的时候，他又会鼓励继续用这种方法达到目的，然后还鼓励

其他的人也来学习用不正当的方法来达到目的。结果，一个错误的气氛、制度、文化就开始出现。

一个明显的例子，不符合因果没有得到因果法则护持的一种例子就是赌博。赌博是不符合因的，因为它没有生产力。很简单，你也不耕田我也不耕田，大家就坐到桌子上赌，一定要有一些人输掉，你才会赢；一定要有人痛苦，你才会快乐，可是赌博是一个没有生产力的行业、活动，表面上说是有生产力的，大家一起来搞，赌场开得挺大，可是带来的痛苦总比带来的快乐多。因为它不能生产什么具体的东西，他只是钱从这个袋子移到那个袋子而已，基本上人们只会说，现在我在 xx 国家开一个赌场，希望外国笨的人来这里赌，赌完了然后 xx 国人赚大钱，让外国人回去痛苦。可是如果 xx 国人跟 xx 国人赌，大家都没有生产力，你看会发生什么结果？所以他只能够说：我不管，袋子的钱从别人那里移到我的袋子里就可以了。可是如果全世界，大家都来这样搞，xx 国会搞赌场，xx 国也搞几个，xx 国也搞几个，大家都不要耕田，都来一起赌，看这个世界变成什么样？吃什么？所以它是一个没有生产力的活动，因果上不符合，有些人发达了、发财了，可它不是来自生产力，他的发财来自别人的痛苦、别人的损失。所以这种活动在自然界法则里面不能够维持。如果一个愚蠢的国家领导人讲：好，现在我们要搞赌博，搞大一点，这样的话这个世界、国家就会垮下来。

赌博的概念就是这样，就是来自剥夺别人的幸福，来得到自已的幸福，这就是赌博的整个概念。没有生产力，就是没有生产力的活动，所以他们很怕，他们对赌博有过研究，怎样照顾我的人民，确保我的人民不受这个赌场伤害，可是他不管别的国家的人民受不受赌场伤害。没关系，他来我这里赌，他痛苦什么，他带来的社会问题，他自杀，他的儿子没有得吃、他的妻子没有得到照顾，那是他的事情，那是另一个国家的问题，不是我这个国家的问题。我自己的国家弄来的赌场我想办法解决它的问题，基本上就是这样的概念。不只是赌博还有很多很多人们的活动，现在人们都是尽可以不要付出因就要得到果，人们都是满脑子想这种取巧的事情，如果领导人让别人做这种事情，他的领导就不符合自然界的规则，就会有问题，就会没有良知，所以这个很重要。

同样，在一个族群，像我们这样一个族群，特别是修行的族群，因果关系要更加明显。如果领导人或者领导因缘没有这个勇气让因果关系明显化，会发生什么？可以证实，就会有人来取巧：讨好、用手段种种方法得到他们要的，就是不要老老实实的做功课，不要老老实实的修行守戒打坐。他就是要得到好的东西。如果我们做领导人的没有这个勇气和坚定，你看很快我身边就会围绕一大堆人，每天在那边（一校：听不清，建议删除 XXX（13：42））讨好、每天来给我煲汤，然后就想得到好东西，就不打坐。然后以为他给我煲汤煲得很好喝，他要什么我就要给他，结果我身边就出现一大堆煲汤高手，却没有人打坐，怎么可能维持一个修行族群？没有法的力量，没有业的力量，就只会煲汤。你再会煲汤我还是要看结果。你有多少承担力，你有多少善法，你有没有老老

实实把导师的指示、把法的指示活出来实践出来，有的必须得到鼓励；没有的，对不起了。不是煲汤的也会有哭的，哭也能得到想要的结果，结果没两天我身边出现全都是哭包，一哭就得到了，取小靥（14：50）（一校：这几个字不能确定）撒娇，结果我身边就出现一堆嗲声嗲气的人。我们这里没有，我们这里看因缘，你要做对，老老实实，我们要看修行，谁守戒守得好，勤勤奋奋用功，导师一定会记得你，即使一时之间顾不到你，可是时间一长，你的因积累得够久够多，我们还是要对你的因起反应。可能一时之间有时不能够做到每一分每一点一滴都那么的平均，但是当你真正努力继续做，维持得更好，那么，最终我们必须尊重你所为法、为群体做出的奉献。是什么让一个人承担得起更高的教导、更高的法？是一个人的承担力，法的承担力来自他对法的实践，他现有的法，他有没有实践；如果他已经知道他都不实践，给他讲更高的法，他会实践吗？我们在以法授法，一个人他知道什么法，就去实践出来，自然他会受得起更高的法。我们这里只是看，这个授更高法的机会一定优先留给那些想过授法、愿意授法的人，你给他一点法，你看他怎么样活出来。就像喂孩子吃饭，你给他喂几口他就吐出来，他可能有千万种理由，总之吐出来就是不适合你了，那就不要吃。等适合你吃的时候，再来打算。我们不要管他什么理由，不管是什么理由，总之吐出来我不可能同样的东西再塞给你第二次，直到你自己能够消化能够吃为止，一样的道理，我们在给指示的时候、给教学的时候。那种叛逆的人，你怎么还在教他呢，你还浪费时间花心思在他身上呢？所以让我告诉你：自然的代价写错了，写出一个叛逆的小靥（17：50）。可是你就是特别的慈悲、忍耐，结果别人就想，我看勤奋没好处，老老实实一点好处都没有，那个做小靥（18：08）的在那边叛逆，就是得到很多的关怀，注意，写错了！会下棋，等着看我写下棋，下棋把他摆平，也会得到最好的照顾，关怀，也会得到最好的爱。那个小靥在那里等着看，看他写什么胡说瞎扯（18：30）。因果关系一定要写对，要不然的话，我对不起自然的法则，这本书写出来违背自然界的法则。

另一个领导原理很重要的就是：问题怎么处理。当有个人把一个问题说出来的时候，第一件事情我们要处理的是他自己的烦恼。如果他的烦恼不解决，就不要去解决他的问题，你解决他的烦恼是嗔心，他说：我很生气，做了这个我很生气。请你先解决你的烦恼：贪嗔痴。因为只要人们还继续坚持他们的贪嗔痴，带着他们的贪嗔痴，他的知觉被扭曲，他的感受被扭曲，怎么还能拿到对的答案呢。我们怎么还能信任带着烦恼的人呢。让他先解决他的烦恼，要解决不能等到问题解决了再解决，烦恼在法里面、在自然界的规则里是不可以有借口。因为烦恼本身就是苦因，他不能够帮助您解决问题。他只有让问题更恶化。所以，苦因我们先要解决，停止造苦因我们再来讲怎么处理正在成熟的苦果，所以确保卷入的人先解决自己的贪嗔痴，而且还有一点是：自然界里本来就有很多的问题是没有办法解决的。有些是你的业带给你的，他有他的因缘，有些因缘不在我们的掌控以内，所以你如果坚持解决问题后才愿意解决烦恼，

那根本不可能解决烦恼。只要烦恼没有解决，那痛苦会继续的发生。所以你战胜你的贪嗔痴，过后我们再来谈，领导人在这方面要非常的稳定和坚持，不可以动摇。先解决你的问题，你不要解决问题，你就是问题人，我不理你了，就是这样。比如说一个情景就是哭，哭绝对是不会带来什么新的好处，所以领导人不能够见到眼泪就动摇。我们可以慈悲流泪的人，我们可以慈悲伤心的人，但是我们不可以被弱者、伤心的人牵着走。你哭是你的事，我们还是因果要拿对，你要有对的因我才给你对的果。另一个例子是自我伤害、自暴自弃的行为。有些人做一些决定，为了要赢得领导人的心，我要你逼你就范，我要你同情我，结果他们要做一些自我伤害的事情，这个世界上很多这种事，很多人自杀都是要搞这种事。我自杀，我捶我心肝，你就要让人家让步。遇到一个有智慧的领导人，是绝对不会动摇。算了，你捶你的心肝是你的心在痛，又不是我的心在痛。何必呢，慈悲不是软弱的，慈悲不是这么容易被利用，慈悲是要有智慧。如果有人做出愚蠢的事，就让他受苦了，有句话非常好，讲得有道理：教育愚人最好的方法就是让他为所欲为。这句话的意思就是说：等他自己的因果教育他。我小时候见过，邻居的妻子，丈夫不听她，她对丈夫捶心肝，捶得“棒棒棒”。所以要稳定，领导管理学上要稳定。

我们要鼓励人家做对，那么在这种修行的圈子里面，鼓励那些老老实实的人老老实实的行为最有建设性。当大家都做老老实实的事情，我们整个族群的法、整个族群的业，就会强起来。我们不允许取巧的事，在这个族群里面，看到我很安心的喝别人煲的汤，所以供养的东西不影响决定，作决定还是依法如实，不会动摇。所以问题来到面前的时候，心搞清楚，这个烦恼要先解决，不可以说有个条件不够没有解决，你就要生气，你要生气就让你生气个够。我不给你解决问题，我要你先解决自己的贪嗔痴后，看看你那个问题还是不是问题，如果还是问题我们也还是要处理，依法如实是这样。很简单，每一个人来，第一个先解决的都是他的问题，先解决问题它就不会乱。但如果问题再加问题，结再加结，以结解结，结更结，不会达到什么答案。我们有四个解结的方法，第一个是以结解结，结更结，这个是不可以做的。以问题制造问题，用问题来解决问题是不会有结果的。结以法学道当学，你要解开你的结，你要依自然界的法来解开它，你要学那个道那个方法。乱结不解快刀斩，不理它，给他自己消掉就好了。曲理上路结非结，不要看那个问题，那个问题你不看它，它根本就不存在。就好像路上你看到一个牛粪，你要去踩他一脚，当然问题就出来了。所以你不要理他，你当没看到，继续上路，那个问题那个牛粪根本不影响到你。等下就会有人很珍惜的把它拾起来顶在头上拿回去烧火。没有智慧不稳定的人是不能够当领导的。要很稳定，看清楚，那种常常把问题带来的人，通常它本身都有他自己的问题。

今天给你们分享两个东西：第一，领导学里面很重要的原则是把因果关系明显化。依照因果关系因果法则来领导；第二，如果有问题出现，先解决那个因、苦因、那个烦恼，然后我们再去解决那个问题。更重要的是苦因，当然有

些时候要看情况。如果突然有一个人躺在那边，又跌倒了，要死了，你说我先去解决你的那个烦恼，再来医你。先把他送去医院，给他吃几颗安眠药，睡个觉，然后过了我们再讲烦恼的事。可是烦恼还是重要，要处理，要有一点常理，不可以死背。如果什么东西听着法师讲的背的话，以后讲，导师讲的先看到烦恼，我看到你生气，我不去叫医生，等你不生气了我再去叫医生。不是这样，紧急的情形是不同的。

今天所讲领导法则，希望帮助大家增强你们领导智慧和能力，同时对其他人得到很稳定很坚定的守住这个领导的原则。你自己会知道怎么做？不用在不该的地方，浪费心思时间。希望这些法能够帮到大家，希望大家都带着一个无我的心来听法！如果你带着自我的心来听法，即使听了这个法你也会出问题的。就好像抓蛇抓错边一样，佛陀说的，抓蛇经，学法不对的人就好像抓蛇抓蛇尾，他会跑过来咬你的。如果你带着无我的心来听法，这些法就会让你得到利益。最后祝福大家，能够在法上提升，能够净化，去除贪嗔痴，圆满戒定慧，成就这个止观修习，圆满一切，你的善心愿，这个心愿必须要如法。如法的心愿全部都得到圆满，最终都能够体证圣道圣果和涅槃。

萨度！萨度！萨度！

F100922 Guan Li Yao Yi（管理要义）

有人说中秋节的月亮比较圆满，应该要许愿。可是这里今天下雨人们看不到圆月；马来西亚和缅甸雨的差不多要停了，有些地方有明亮的月亮；台湾前几天大台风，有一些人因此丧生，但是这两天天气又好起来，月亮又圆起来了。

曾经有一位年轻人相信月圆是一个美好的象征。所以每次看到月亮又圆又明亮时，他会对着月亮许愿，虽然他许的愿望不一定都实现。他思考到底什么因素让他的愿能够实现，于是他开始再三地在佛法里面寻找答案，在因上下功夫，经过一段辛苦的日子后，他发现他的愿望就一直都能实现了。一个能实现心愿的人与一个无法实现心愿的人相比，他的生命是比较美好，比较快乐的。如果你想要快乐的结果，那么你请问自己怎么做？

今天收到了两个 EMAIL，一位很明确地说他想做比丘。另外一位七年前跟我讲，要做夏历那，今天讲想要过来修行，但没说要出家。我本来不收新人，但过去答应过了。这些是好消息，人家要把他的生命奉献给法，都会很随喜。这种奉献超越昨天的好消息，即我们的第二块在台湾的土地已经签了合约。这些是需要的，但是我们更需要有人能把生命奉献给法。如今佛教的兴盛不是靠这些物质。从古代到现在科技发展得很惊人，我的手机里有可兰经，有圣经，有 anamabaya，有 vinaya（5：00），什么都有。现在文字上的法比起古代更兴盛现在方丈一个小小的当家，可以放入三藏。所以当有人愿意把生命奉献给法的时候，我想佛法就有希望。因为过去的人把心奉献出来，所以佛法就兴盛。现代人讲来讲去心里还是贪求世俗，很少有人付出真心。他们想要得到心里的平静与安宁，都在发愿。由于他们没有真正作对，所以没有得到他们所要追求的快乐。到底什么样的人能达到快乐的心愿？什么样的团体能够达到群体快乐的愿望？什么样的国家能够达到他们想要的和平、安宁、快乐、幸福、昌盛和繁荣？当他了解了法对新人的考验以后，我们就等他接受、准备好。所以当你为法能够付出的时候，你才能够承担法的好处。

现在就回到今天要讲的根本课题：为什么有些人的梦想希望一直都能实现，他们要的快乐都能得到。而有些人的梦想希望不能实现，他要的快乐也得不到。比如种苹果，种了八年，得到好收成，但人们往往忽略了八年的等待与不易。你们想修行，想成就涅槃，但是过不久就开始不耐烦，又要放弃。整个世界需要什么都得付出代价。菩萨成佛需付出世界上最大的代价。宇宙间我们所知最难、最艰苦的事情就是成佛。成菩萨要累积授记八功，累积雄厚因缘。其中一个条件是 Jiedo，就是那个心圆满足够的波罗蜜，智慧波罗蜜强到听一个四句偈子就能够成就阿罗汉，这种波罗蜜是多么雄厚；还有大神通，能够飞和穿墙过壁等大成就。累积这些条件需要很久时间。从授记起还要再走四个阿僧抵劫及十万大劫，去累积那些因，因足果就成熟了。同样地，要得到世间的一切好你必须付出代价。

一个人、一个领袖、一个人群、一个团体和一个国家整个世界的问题都是：没有在因上做对，却要果。挣扎斗争就来了，投机取巧就来了。如果因做对，

我们一定会得到结果。但需要你耐心等待。当我们生活里有失望时，要问自己我的因够不够？因是肉眼看不到的，难度就在这里，这个世界上的迷惑也在这里。这是业，业力太奥妙，太微妙，人们不容易看到。所以人们不相信业，明明需要好的，却找不到对的因，很容易做错。有人以为自己不曾有那个善业以及善业不成熟，所以没办法达到结果。因此需要耐心等待。另一种因就是现在要造什么业，其实很多快乐的因素来自我们内心，可是我们看不到内心的很多宝藏，却忽略这些而向外寻求快乐。因此我们想追求快乐，很多时候却无法得到。

有一个真实故事，在非洲一个地方，因为很多人淘金，有一个人也想要去淘金。于是他们把孩子家人全都放下，还把自己的土地全部变卖。黄金在美国，找黄金的去了远方，经过种种艰苦也未找到。买土地的那位有一天在田地里敲到一块美丽闪亮的石头，他并不了解是什么，于是拿回家当摆设。一天来了一位客人是位宝石鉴赏专家。他一看说："不得了，这是名贵的钻石。"他说："哪是什么钻石，这是我田地里挖到的石头，我田地里这个多的很。"原来那个把土地卖出去的人，放弃了自己的田地，出去找黄金，结果那块田地成为了非洲一个著名的矿藏。这个故事告诉我们：这种生命的历程其实也常常发生在我们生命中。许多人自己生命里有有很多宝，不去挖掘，却一直在外寻找。快乐其实就在内心里，可是他们却要寻找外面的人或事物带来的快乐。结果，很多人的生命就这样过去了。另外一个是找钻石的，自己的田地里有一条河沙有很多黄金，结果他卖掉田，出去找钻石。结果买土地的人发现金沙那么多，后来那个地方成为美国的一个金矿。扪心自问我们到底是否错过了很多生命里的东西。因为不懂得把握机会，把握善因缘。我们想要的，我们的成就和我们的梦想一而再地错过。有因果，我们就有希望；没有因果，我们就没有希望。因此只要我们在因上下功夫，我们果上就可以得到。

如果能够不要团体，大家跑去山洞住，自己修行不要导师，那就是最好的。现在的人都想最好导师教我一个人，这是不可能的。如果要修行，要灭苦，你需要师父，免不了要在团体里面生存。修完课程你就可以自己做自己的师父。一个团体的成长有他自己的规则。我们既希望团体带给我们好处，又不懂得维护团体的运作，这个团体不可能好。

经过这些天的再三研究团体运作。发现因果关系无法逃脱。团体运作有他的规则，每一个人都要为那个规则负责、奉献。如果每个人都只想自己，那个团体一定维持不了。当一个团体维持不了的时候，你们要的好处无法得到。懂得团体运作规则的人就是有领导才干的人。不懂得团体运作，一直破坏规则的人肯定没有资格领导。不只是要懂，而且还要有那个 Kamma（19：00）。所以一个团体的运作代价，就是付出。每个人要牺牲一点点个人欲望，为团体着想。比如我要做这个那个的时候，就要想如果每一个人都要这样做，会怎么样？或者是另一种心情，有人得到例外，我也要。每一个人都要例外，如果我得不到的例外也不允许别人得到，有一天，我有特别的因缘，特别的条件。那么搞出一个硬邦邦的规则：没有人可以例外，也不给你例外。别人都没有条件，只有你有条件，你可以种，种了长出果子。可是别人没有那个条件不可以种，也不让你种，本来你有好运，但是你的好运不给它成熟。所以有些时候我们要随喜别人例外的因缘。我得不到例外的因缘，没关系，相信你的导师，他们都是真

心希望可以给你例外的时候。一个好的跟随者会体谅领导人，体谅老师。他有这样的因缘，他会这样做一定有他的理由。如果你是有领导素质的人，不需要解释就会明白领导人为什么这样做；如果你没有这种素质，你是很难理解领导人智慧。我们通常只允许那些在领导上能拿出好成绩的人在这方面给一点意见；如果没有，你也可以给于意见，可以讲想要什么，但不可以教人家怎么做。

如果要教，你得有领导的智慧给别人领导的建议是可以的，不要强求领导人跟随你的想法。等你拿出良好的领导记录，做出漂亮的成绩，才有这个条件。当我们领导智慧不足够的时候，要尊重领导领导人的智慧有他的原因。所以如果能够牺牲自己的想法，去了解群体的需要，我们就是一个好成员。

大部分的团体混乱的原因只有一个：自私。当成员自私的时候，团体就会混乱；成员不自私，为群体想的时候，大家都会得到好处。今天很多人护持我们，因为他们看到我们和谐，信任我们。不要只想自己，应该想到集体。

有另一种极端只想群体。如果每个人都去修行，那么谁来做护持。结果每个人都想群体，没有人想修行，结果没有人成就。每个人只想自己，不想群体，就像在印度扫垃圾扫在路边，灰尘满天飞，乌烟瘴气。总之不要走入另一种极端，所以也要付出代价。

还一个例子就是有人要东西的时候转弯抹角，不好意思跟导师讲，找跟导师关系好的人跟讲。这边有规矩，不可以这样做，有问题直接讲，不能就不能，很简单。任何人来这一套，就算你的合理要求，也会拒绝你。在法律上这种叫做不允许的证据。比如说有些人挖别人家，偷别人的保险箱，找人家的书橱，或者是在别人垃圾桶找废纸资料，你拿出来去法庭，法官也不会看。如果允许这种证据，全国都会搞这一套。同理错误的方法我们都是不允许的，不管你要求的对不对，在领导学上都会废除。

另一个规则就是先斩后奏在团体里是不允许的。要先请求比如你要煮东西，如果领导人说你煮上什么，你说我已经买了。这种情形如果发生的话，再贵的东西也让你丢掉，或者交给别人煮，你不可以吃，你不可以用。所以这个是我们团体的运作，只有这样我们才好管理。一群人一定要有管理的，没有管理学，没有管理者，就会混乱。

我很注重历史，因为历史教育我们很多东西。从过去到现在任何一个人群，一个组织、一个国家、一个公司、一个家庭会出事情，会倒霉，都是做错因。一群人时最大的破坏就是管理失当。任何一个族群要兴旺，领导和管理是非常珍贵的，一个国家的兴旺就看他的领导跟管理。比如马来西亚管理很好，但不会安排继承人。继承人一错误，这个国家就惨。再比如有一些国家管理得好，领导人很聪明，有智慧，懂得找继承人，懂得安排一步一步慢慢放，不会一退就退到完，退时总理还留下来执政。结果管理很好，几次经济风暴他们也经得起考验。所以会领导和管理的国家，即使没有什么资源也可以这么富裕；有资源的国家，领导不会管理，也会很贫穷。所以我们很重视领导。在我们族群里你一定要维护领导，保护这个管理的规则，这就是我们的代价。群体好，全部人都好。每一个人都想自己的时候，就会出问题。这是我们团体成功的因，团体兴旺，更多人能学到法，我们自己一定要做对这点。不可以想我现在修完了，这个团体垮

不垮不关我的事。我们应该想，我修完了，修好了，希望这个团体继续茁壮成长，让更多人得到法义，这样才有功德。所以现在我们有两方面的事要做好：第一个是自然界的法则。虽然每个人有各自的因缘，不一样，但自然界的法则不可以错。第二就是我们的管理。管理是世间法，要出苦海是出世间法，自然法则要对。如果你现在很卖力修，可是修的方法是错的，再好的管理也没用，也是跳不出苦海；可是方法对了，如果群体运作不符合自然界的规则，那也是不好的。这个管理的法则非常重要。我们的队伍很重视管理学和领导学。领导学我不是抓在自己手里，而是要教你们的。大家都懂得管理学，团体才会运作好。我们要维护管理跟领导。如果打击管理和领导，团体就会出问题。所以我们要爱护它。你看历史上再好的法，再好的宝，再好的资源和条件，没有好的管理跟领导就一定会垮下来的。

我再举一个例子，历史上有的领导人一开始有着百万大军，而另一位领导人则刚刚起家。但是后来情形倒转过来了，这其实是因为这位领导人懂得领导。而另一位领导人虽有一大堆的兵，却是军队却一盘散沙，大家勾心斗角，都不卖力，都希望别人死，自己不死。当每个人都这样想时，结果就是全部人一起死。另一位领导是因为他的军队团结，有纪律，规矩很严格，到一个地方决对不准扰民，且犯错时照样军法处罚。结果一个小小的部队就变成了百万大军。团结是很重要的内部真心和谐。当每一个人都自私时，全部人会一起垮，谁都没有好处。

所以大家要维护领导跟管理，我们要明白这一点。管理是根本，不是你有多少武器。整个团体一盘散沙是不会有好结果的，团结起来时，大家都会有好处。以后我们的道场出来，一人一个房间，每个房间都有厕所，你们每个人都可以安安静静修行。这是我们的方向。可是如果我们团体不和谐，谁相信你，谁护持你。就算那个护持在，你自己也做不到。所以我们一定要有爱护管理跟领导的心。

今天我相信大家都想在这个中秋节许一个心愿。那么就为你们自己的心愿，好好的付出代价。希望你们的心愿常常会实现。我们修行人可以免掉双重痛苦，一种痛苦就是身体痛苦，另一种就是遇到不如意的事时精神痛苦。可是我们的心可以选择不要痛苦，这是我们可以努力的。所以我们要为我们的探索付出代价。如果想看这个物质的自然界的法则运用，你可以看到它带来很多利益，比如今天能坐飞机，拿起手机就可以跟另一个地方人说话，马上听到他的声音，这些都是科技，都是自然法则的原理运作成功的表现。物质的自然界法则都有这么大的力量，无形的自然界法则的力量更不可思议，尤其是业（KAMA）。如果我们作对的话，我们的心愿一定会实现。如果你的梦想是不如法的，你就准备失望吧。如果你的梦想是符合自然界的法则的，是可实现的。然后就只是为了实现如法的梦想而付出代价。如果我们耐心的话，我们的生命一定会得到这种快乐。

希望今天大家许愿时，要好好许，并好好地为你的心愿付出。对于个人是如此，对于团体也是如此。最后希望法能够让我们的团体成长，团结和谐。希望我们每一个人都能够在戒定慧上成长，净化内心，成就止观修行，实现所有如法的希望，最终都能够体证圣道、圣果和涅槃。

祝福所有法的工作者，天神等所有有情众生。愿所有众生都能分享和随喜我们在这里所做的一切精进学法、念经等修行的功德。

F101002 Ru He Xi Na Ren Cai（如何吸纳人才）

法的领导学和吸纳人才有密切的关联，这里先讲我们为什么要吸纳人才，很简单——人才能够把好的、善的更好地传播。但不是说因为我们要吸纳人才，就可以有不平等心，恰恰相反，我们要对每一个人有平等心。

然而有一些人，他的转乘效果比较强，有些人他不太转乘（虽然每一个进来的人，只要他是好的，都会有转乘效果）。转乘是什么意思？就像做乘法一样——二乘二得四，四乘四得十六，这样子我们叫转乘。有的人能够帮助团体，像滚雪球一样，越滚越大，对一个群体作用巨大。一个好的团体，要发展出生机，要成长，就一定要有珍惜人才的心，因为拥有人才不仅对人才自己好，也对群体本身好。

一个人才加一个人才，不仅仅是二个人才，一加一，它也可以等于二十。人才团结在一起的时候是不一样的，他们会有群体的力量。拿教学举个简单的例子：如果教会了一个人，不仅让他自己很快变得很厉害，而且他还去把这个法传导给其他人，善就会一直在传，对大家都好。如果一个人教了之后就静静在家里煮饭煮菜吃，养孩子、看孙子，或者是给自己的女儿陪月子、洗尿片，那就不好了。那个转乘效果可就没有了。

这不能怪身为导师的我们，如果我们只有一个小时的时间，能用在其中任意一个人身上，而且只能用在一个人身上。有的人可能将来做禅修老师，不做禅修老师，可能会去传法，或者鼓励别人来听法、学法，或者会跑去托钵，化缘，创造托钵气氛，或者会去做头陀修行者，睡在树下，鼓励那种可以修头陀行的人出家，或者自己什么都不能做，却能让自己的孩子，还有自己的兄弟姐妹来出家，这个就是有转乘效果。可是有的人呢，得到好吃好喝就不精进，不想父母亲人，不去想前后世，就跑去煮饭。我们不是说煮饭不好，但如果只是这样子，就很可惜。当然我们要有慈悲心，什么人来我们都欢迎。可是如果只有有限的条件，那还是要选择人才。

人才必须是有智慧有爱心的人，他要和谐地走进来。如果他走进来损害了其他人——比如他发挥了自己想要发挥的，却破坏了别人的发挥，这是不行的。没有你之前，我们好好的，有你进来后，可能你会有一点贡献，但群体却不好了，这种不叫人才。

要有这样一个观点：人才是很珍贵的，对正法的传扬是非常珍贵的。好的人才仅仅一个就很厉害，一个好的人才，如果聪明、有智慧、慈悲，又有功德福报，还有很多好的朋友，这是很珍贵的。你找到一个这样的人，他的周围就会被带动起来。这是很自然的事。在佛陀时代，佛陀也是先渡那些能成为阿罗汉的人。所以，回去还俗做妈妈（此句对象应是短暂出家的尼师），说好啊，带你的孩子来出家。明白吗？带着你的丈夫来出家，这就好了。这种我们叫做人才。要是你们能把自己的孩子起名叫人才，那就很多人才了。每个人给孩子

一起名字就叫人才，每个人都是人才。我们团体以前也有，真的是很好的人，他们是很想帮助僧团的。

接下来我们讲怎么吸纳人才。一种很普遍的做法是讨好。什么叫讨好？就是他不应该得到的好，只因为得到会让他高兴，你就给他；他不应该得到的赞赏，你为了让他高兴而赞赏他，好让他走进来替你做事；他承担不起的好处，你给他让他参与进来。像钓鱼一样钓人才，这种叫做讨好。有另一种做法，它不是讨好，它是依法如实。承担得起，你给；他是这样的材料，你给；他做了这么多付出，先去证明能力，证明了，你才给；即使是有实力，也要先给你证明，让他付出一番努力过后，才给他好处。这个不是讨好，这叫依法如实。

要分清楚，讨好跟依法如实是两回事。讨好有什么坏处呢？讨好让人觉得我不想努力，我生下来，你看到我，你就要对我好，因为我很厉害。这样他搞不好还会骄傲。依法如实不是，人家经过了一番努力，证明了实力才得到好处，他就有承担力了。有承担力的人，他得到好处，不会骄傲的。没有承担力的人得到好处就会飘起来，会承担不起。所以讨好有危险。讨好会让人得到好处过后，感觉反正不用做什么就会得到好处，下一回就不付出，不努力了，就变得傲慢了，瞧不起别人了，种种人格问题就会显现。

大家要小心，我们要避开讨好，要依法如实。如果这个人有某些美德，他做出某些付出，他有这样的好，然后我们就要给他特别的对待，因为他承担得起，而且要给他特别的好。之后你看他怎么样？他不骄傲，还是一样平平常常、恭恭敬敬、老老实实，他承担得起。这种不叫讨好，虽然有时我们还用讨好这个名词，其实不是，而是他如实承担得起。这种人就是好材料。

你对他称赞了两句，他就飘起来，过后就变个怪模样出来，这就不可以。这样子的人才反而更危险，他可能在某一方面有才干，聪明，可他如果骄傲起来，就要掌权了，他要控制这个，要指挥那个，要为所欲为。一个笨蛋要为所欲为，还没什么危险，一个聪明的，很会转脑筋的人，如果他要为所欲为，便很容易使整个团体毁掉，这样的人不可以讨好。

所以要让人拿出承担力，承担力就是他的法、他的业、他的付出、他的努力、他的结果、他的成绩，然后，你给他好，他就很卖力很认真的做。他做对了，你给他好，他很卖力；他做错了，你给他好，他以后就继续错。卖力是卖力，但如果一个人他很卖力的错也是不行的。你就不可以鼓励他。他要在对的地方上用力，如果他只是为了证明他卖力了，很拼命了，可他没有做对，结果都是乱的，都是帮倒忙的，那也不可以，那个不叫依法如实。不是只勤劳就可以，勤劳要勤劳在能有对的结果的那个方面，这时给他奖励，你才能鼓励人家做对，在领导的路上就是要这样子。做对了要奖励，做不对了，就要让他自己担那个不对的果报。大家要记得这一点。

所以依法如实地管理很重要，要吸引人才让人才觉得这个群体值得自己走进来，而不是去讨好他。只要让他觉得他值得走进来，他就会走进来。如果你是一个人才，面对一个对你有吸引力的团体，你会怎么想？你会觉得，我走进

来了以后，一切都会更好，对不对？

一个人才来到一个团体，一，他要能够学到东西，能得到好处；二，他的才干能够得到发挥，他的潜质能够被激发；第三，他很快乐，他和和气气，和别人团结，他有意思。总之有他比没有他要好，这就是好材料。另外还有一种人才，即使他知道进来后可能会很苦，过得不如以前，可是他又看到一个希望——就是知道他进来后会帮助其他的人，他甘愿进来。这种是有慈悲心、广大心并且愿心大的人才。他本来可以一个人过得更好的，虽然走进来后很辛苦，但因为可以给别人带来好处，他还是会走进来，也有这样的人才。这种人，你要让他知道你会珍惜他。虽然他进来后比他之前要艰苦，要面对更多问题，可他还是愿意进来，因为他使你进步了，而且你珍惜他的努力，珍惜他的付出。这种人，可以为你的进步而奉献自己。这样的人是也很好的。总结下，人才之所以会进来，是因为他看到他进来的价值、需要和意义。

所以，我们要让他看到他进来的意义、价值、作用；这对他好，对我们大家也好，他就会很自然地进来。在外面一个人，或在别的团体时，他看不到这样的价值，而在我们这个团体，他看到了这个价值。就自然会走进来。

我们不需要去讨好，只要我们有这样的一个磁场，有这样的条件，有这样的力量，很快的，四面八方的人才都会走进来。之所以人才得到发挥，是因为是他能够看到这个意义——不管是从他自己的角度，还是从对群体的角度，有意义，这个很重要。

如此你就会很明白，人才的责任不是适应性的责任、领导人的责任或导师的责任。这是群体每一个人的责任——我们的和谐和团结带给人才快乐，人才欢喜地走进来并觉得团体很好。

当我们说领导和管理的时候，其实需要的是很单纯地领导跟管理，而不是复杂地领导和管理，如果复杂，我们就不能打坐。社会上有很多很好的管理知识，商业管理、领导方法等，用那种方法，可以达到它的目的，但很复杂。但是我们修行人地领导和管理，不可以模仿那一套。

你一定要单纯，不单纯我们不能打坐。那怎样能够单纯呢？看过天上的雁儿飞吗？排成一个人字。有谁看过？有谁没看过？看过的举手，没有看过的举手。没有看过的是城市的孩子，看过的是乡下的孩子，他们可能会抽空看看天空。城市的孩子看电脑只能看到燕子，不会看到这样的大雁，它们排一个人字。你看那个首领，那第一只带头的，它是怎么飞的？他是怎么做的领导——它一直向前飞，其他的雁子就这样跟着，就这样简单。

那其它的雁子为什么跟他呢？很简单，通常它是懂方向的，它懂哪里有食物，哪里有水，会带着大家到对的地方，大家就跟着它了，他给大家一个方向。可是你看它飞的时候，它只是一直向前拍着翅膀，飞给后面的看，后面的就跟着飞。它没有看看左边这个，说你的翅膀不对，应该这样子拍；看看那个，你的翅膀不对，你要这样子拍，你的尾巴应该这样子摆。有没有？没有。

不需要管的事不要管，这是领导的一个智慧，特别是在修行的圈子里面我

们要这样子领导。你不可以什么都管，这样才会自然。如果你非要一会儿管这个，一会儿管那个，那就惨了。

有没有看过鱼，一大群鱼在海里是怎么游的？带头的一只一直向前游，对不对？它转就全部跟着它转就行了，有没有看过？它也没有去管另一条鱼，说你的尾巴怎么办，你的这个那个该怎么办，没有啊。它就是一直向前游，可是其他的鱼为什么要跟它而不跟别的鱼？那是它的自然。

它一定有它的智慧：知道怎样避开鲨鱼，知道如何带大家去安全的地方——总之有好处给大家，大家就跟它，或者就是它的 kamma（业）比较强，或者是打不倒。总之应该是自然。大家要跟你就跟你，不要跟你就不跟你，不跟你你就不可以做他的领导，就这样简单。

可如果去逼前面的鱼一定跟着它：快点来，你一定要跟在我后面。那它就忙得不得了了，你有看过鱼这样游的吗？没有啊。你有没有看过头雁这样管的？没有啊。它越管下去，一下管这个，一下管那个，要其他雁跟着它，没有这样的，要跟的就跟。也有一些鱼可能不跟着这一群，跟另外一群，都是很自然的。

我们修行圈子的领导必须是这样，每天催着你们要来，要做我的学生，只要讲就可以了。而我的路要继续向前走，不可以停顿，这个是重要的特点!领导只是向前走，如果其他人被吸引了就是被吸引了，领导能够做的就是向前走，始终一直走，不要管那么多可以不要管的事情，这就是一个领导人的智慧。

不是什么事情管到结束你就是好的领导，有些人，管事情管到他根本不能放下他的生意去度假。可是有些生意人却很好命，像我们的 vejhānanda（巴利文法名）可以来这里修禅，短期出家 3 个月，是不是？这种就是会做生意的人，而且也有点好命，可以积累点福报，因为总有人给他管理，他就可以去短期出家，这种就是我们讲的好命。

如果你什么不会的都要管，一点也看不开，那你就完了。做领导就像做奴隶，到头来什么事还是要经过你，所以不要什么都管是一种领导的智慧。

要去学，要懂得什么事情需要管、什么事情不需要管、什么事情要放手给人家去做，要知道这个道理。如果我们很单纯、很自然，真这样做事情是很好的，不用去强求，不用去追求，单纯就好。

我们要怎么单纯？在给指示的时候，把原理讲出来，把结果讲出来，我要这个结果，我要这个原理，你们尽可能去达到，这样就可以了，这样结果会是最好的。

比如最近在古晋，他们在 Tusita（兜率天修行林）处理这个道场的东西。很简单，我就跟他们说，如果能，就在这个时间内完成，如果不能也没关系，但最重要的是和气，要和谐，不可以逼人家，不可以强迫，你要想办法，能就能，不能就自然，能够怎样就怎样。所以这样一句话讲下去，就给他们去做了，我们也去通知他们。当这个东西一时之间做不了（因为人手少了，工人跑掉了几位等问题），很简单，团体里面他们自己想办法。找到另外的人一起分担，

然后打电话说要多花几万块，我说没关系，不用去管那多花几万块的事情。很简单的道理：我不能连多花几万块都要管。他们有他们的智慧，他们知道这样子做比较好，到现在为止我连问都不问，如果真要多花几万块，他们自己会知道怎样比较好。

要花就花，不要管，如果我们连几万块钱都看不开，我们这个也要管那个也要管，那就很麻烦。当时大家在那边一起开会，另外又有一个人在喜马拉雅山遥控，拿个手机遥控，那就不用开会了。开个会得到的结果你在那边推翻，事情就很难了，他们就无法做事，很简单。我只是讲两个方面，一个是能够接就接，不能接就不接。这还不是最重要，最重要的是和和气气，不可以破坏团体的团结和谐。能就能，不能就不能，诸法因缘生，诸法因缘灭，你们能做就做。可是不管你用什么方法达到目的，就是不可以乱。很简单而已，我就讲这么清楚。

所以他们就想办法，如果去施加压力，等一下就会乱套。他们（应指的是 Tusita 工作人员）没有要赚钱的，这个很卖力，那个很拼命，这样子拼命地做，可如果工人跑掉，他有什么办法呢？事实不是按他想的那样发展。所以他们也有他们的痛苦，然后你去施加压力，造成不团结和谐的气氛，更何况这种情况有时是由我们的 Kamma（业）不圆满造成的。现在我讲的原理很简单，他们如果觉得花钱没关系，因为不花钱不可以，那花个几万块，另外请个人来，我们可能就可以很快地建设起来。

他们有他们的考量，我们不可以插手。这种事情，最多是几万块的事情，不可以看不开。搞得大家不和谐。这时候我告诉你，如果真是不和谐，或搞到没人会替我们做事，你省下那几万块就补不回，是不是？走到哪里我都不可以打坐。几万块算得了什么，我打坐成功才重要，对不对？我能够按时休息睡觉才比较重要，否则会把自己健康搞坏了，把自己精神搞坏了，每天都为这些芝麻小事烦心，这样你就不能够好好发挥，不能好好运作，搞惨了自己，这个就是团体最大的损失。

很简单，该你们决定就你们决定，不可以就授权下去，否则人家每天还是要每天找你问你。第二个例子，空月在替我处理机票，我飞来飞去，而且是临时安排的，这边飞到那边，很难的，很辛苦，处理飞机票，不容易。还要担心安排的机票到底适不适合我，而且还要讲行情（quotation），所以很小心。如果你们要供养机票，他会给你几个可能性还会跟你讲价钱，让你自己选。

不能这样复杂，我直接跟他讲，也不要讲时间，我只是希望能够在西亚多之前抵达目的地，可以就可以，不可以也没办法，你不用烦恼；做决定时也不要担心我的吃住，吃住的问题我自己会解决，以行脚僧的方式，到了机场我再想办法，而且我会有我的好缘，不要担心，我就是做最简单的事，你给我安排就好了。他就可以自己安排，不用一点点小事一张机票就发一个 E-MAIL 来问我，一来一回，达到我全部的要求之后，我自己已经是个累人了。天天要在那边，不是流眼泪的泪，是疲倦的那个累，很累的累。我就在那边天天做，很幸

苦，等于全部是自己做而不是人家帮我做。帮的人也很累，也很忙，浪费很多气力。自己也等于没有人在帮你，还要自己做，这样是不可以的。

做领导的要懂，你只要将真正需要的东西讲给下属听，下属要照着那个原理走，其他的下属自己去发挥，这样我们就可以有一种很单纯的领导学和管理学。这点你们要知道。

第三个例子，Tusita 那边的法工担心做建筑方面工作的 Parayon 的看法——Parayon 讲过这个楼梯不可以这样子做，顶部要几十度，讲过了，这样比较好，可是现在他们有几个关于角度拐弯的现实问题搞不清楚了。这个没关系，这个转弯不转弯的问题，这个楼梯而已，走得上去就好了，是不是？修行人（吉祥尊者）不可以在这方面要求的，美观当然是好的，如果 Parayon 在，他当然是希望这样子更圆满，更好看，没有说这样不好。我相信 Parayon 在这方面是很有经验的，他是个工程师，他是很投入的，希望我们这个团体得到最好、最美的东西。可是现在他还在这里打坐，如果 Parayon 在这里打坐，我还给他指挥那边的事情，你想他辛苦不辛苦，他怎么打坐，是不是？

追求完美是永远不会休止的，真的，追求完美是不会有尽头的，这一回有一个东西要完美，下一回又有另外一个东西要完美，但它不是生死大事。我已经对 Tusita 那边的人授权了，我相信了他们的判断，而那边还是要 Parayon 指挥，那么到现在 Parayon 将很难再在喜马拉雅山这样子静坐，很难能够这样进步。不行，我说这个不行，我要保护我的学生，他们去决定吧，这样的东西他们想不了吗？如果真是让他们做了判断还是不行，那就算了。就是这样，毕竟角度这个问题，屋子高一点点，扁一点点，没什么要紧，是不是？

这是今天给你们的分享，领导学里面，吸收人才、单纯运作等，这些都是很重要的。总结下，关系上的单纯就是有些时候要授权，要允许别人犯错，允许别人用他的智慧去决定，大不了错了以后，知道这个人不是这个料子，不是做这个的，以后就不要给他去做，这样而已。但是你不可以太怕，太怕是不能够做事的，记得这一点。

所以希望大家都能善用这些法，单纯的法，让它在你的生命里起作用，帮助你净化，成就戒定慧，成就止观修行，圆满一切的善心愿，最终都成就圣道圣果。

Sādhu! Sādhu！ Sādhu！

F101118 Ming Bian De Zhi Hui（明辨的智慧）

Namo tassa bhagavato arahato sammāsambuddhassa. （3x）

继续昨晚四明觉的讲座，先谈第一个课题，然後再回到无痴明觉。为什么呢？因為我觉得这阶段你们较為需要。短期的禅修营我针对大家的状况讲解应对的方式，所以这讲座也不会系统地讲解。

男性和女性修禅的差别，男性跟女性整体来说（特殊除外）有明显不同，男性倾向理性，女性倾向感性。当然男性也有感性，女性也有理性一面。这点是没有争论，都清楚。这樣是好还是不好？就看怎么善用。当你在一种处境，知道自己個性是偏感性或偏理性。怎样能让男的发挥男性的优势，最有效率地修行。女的如何在女性处境上发挥得最好，最有效率，这就是关键，重要的是我们在自我了解後，知道怎樣去调整。

男的理性对较抽象的事物，修行各方面，會理性地去思考，較難唤起一股热诚，去寻求真理。非理性的道理停留在实在的物质上，是一种现象。另一种情况，就是太理性，如指令自己的心去呼吸，没有去感觉，没有真正地去感受。所以当那顆心没去感受，就變得陌生。就像你跟人说话，但不能够感受他的心，没有对他有关怀的說话，像工作上的交情，表面像好朋友但大家内心都是冷冷的，沒有相应。停留在现实，利害和表面的交往。如果男性带着這种心态修禅，面对他的业处，就會是冷冷的。觀想，听開示…培养定力，就是这样。没有感知和感觉，既然沒心，一段時間後會就发愁、发闷，就會放棄或不能堅持下去。

太理性亦不能触動到心。很简单，母亲容易触動我们，你觉得苦，跟妈妈说，她比较了解和体谅，跟爸爸说，他可能很老實地說，未必瞭解你的苦。所以一般都會向妈妈诉苦，跟爸爸诉苦像没什么用。如你需要安慰的說话，通常会去找妈妈多过找爸爸。因为理性触不到你的心，触不到心，你就会觉得有距离和陌生。

男性带着这样的心来看呼吸，因为心不到，修行就會艰苦。男性需要情感上的平衡，男性有健康的感性，才能平衡。若只偏於理性，修行领域就會有缺陷，會较為辛苦。要学佛，学菩萨們，佛陀，因为大慈大悲，几乎每个人见到佛陀都會感动，因为佛陀的心触到大家。佛陀说法时，每个人都感觉佛陀在跟自己说法。它的法，磁场，爱心，触动到每个人的心，每个人都感觉佛陀在跟自己讲，佛陀的能量流进自己的心。

女性感性很强。她把感觉当成自我，好时就如天使化身在天堂，心情是那么快樂，消遥，自在。但當她情绪掉进谷底，又會那么凄惨可怜，几乎活不下去，这就是她们的危险。所以，女性如果在好的专注，因为感性强，信心强，她们一股劲地向前，一下子禅相就出来。如她相信她的导师指示，就會很真心、很衷心地执行，这是女性的优势。修定时，拥有信心和忠心，定力就很深，一

股勁和專注，一下子就可以修上去。

而一旦女性的感性放到错误一面，为什么师父跟他讲话比我多，怎样怎样…？如女性的情感是有正念和有清醒的智慧，有无痴明觉守护，那么感性就會发挥得好，容易感动人，很容易相应。但她的危险就是，如果没有看守人看着她的感性，當她迷失時就什么事情也可能發生，甚至自杀。这是男性和女性最明显的差别。因此女性要让她的情感正面发挥，产生正念力量。北传的观世音菩萨手上的眼睛就是如此，这是比喻，南传没有记载观世音菩萨，但是這比喻我觉得很好。天上其實有很多菩萨，不管什么菩萨，最终還是要正见，我覺得這些無需見証，有些人要求名相上去见证，一点意思也没有，我们要问的是我有没有正见，有正见就好。有些概念是符合或不符合正见，自己要了了分明，就不會害怕，不怕自己會走错路。

男性希望打坐不苦，有力量和進入深定，就要有健康的感性，不能没有情感。社会和时代的演变，造成男性在小孩时他的感性已被抹杀，比如：男孩子哭时，大人就会说:男子漢大丈夫流血不流泪，他就不敢哭。哭，就像女子，被人家瞧不起，男人泪往肚里流，为了迎合环境，表现男子气概，不能自然表达自己，应流露感性的一面被压制了。工作上，男性的责任和决策，要在冷静的情况下决定，所以男性在一些关键时刻要在理性的层面，会发挥得很好。只有理性的人才能把工作做得好，有理性才有優勢。

男性会偏向自己的男人气概，英文叫 masculinity（男子气，刚毅）如果男性多培育慈悲喜舍，就会自然產生一种平衡健康的情感，心就会有力量。如果女性修慈悲心，亦能有舍心，真正的慈悲喜舍，情感也自然健康而不会泛滥。

当我们了解後，再看自己，無論是偏於感性或理性一方，都會给你带来伤害，偏於感性的，就用理性去看守、疏导、培育，广阔，让感性健康。偏於理性的，就用感性去疏导、处理，培育感性一面，让理性健康。其实一个平衡，完整，健康的人，感性和理性都是平衡的。

不管男女都一样，看自己哪里多哪里少，多留意下就可以。但是你在修观呼吸时，你真要有感触，要去感知它。如果你只是指令你的心----观呼吸，整个人柔柔的，是不行的。

培育我们的心，看呼吸，就像教育一个孩子。现在的父母对孩子的指示和教导是没有体会到孩子还小。只要他跟人比赛，考得比人好，跟人竞争，完全没想到孩子能否承担？甚至只为了自己面子问题，总之我就是要你拿第一名。沒有关心孩子感受，幸福和快乐。孩子被打压，不自然了。同样，如果我们带着功利主义来培育我们的心，那心也会给你弄垮，弄得很僵硬，很冷漠无情，机械化。這不是修行。

相反，如果父母教孩子，用感性去体会，了解孩子感受，了解他們小小年纪，是否能夠接受指令和承担？能感受孩子，孩子感受被爱，能感覺到那种需要、被关怀，他的心就会有力量。当有力量，就能够把学业做好。有多少已经是最好，再逼也不会更好。

同樣教育我们的心也一样，也要看我们的心能夠承担得起否。不是别人修上去我就也一定要修上去，或者是面子问题，不能够。修禅，是净化内心，不是面子。心如我们的表現。这是內修的功德，sadhu。

回到昨天的课题----无痴明觉。目的明觉，你们可能有了，我来净化内心，寻求禅定和求道。合适明觉，可能你覺得这样做是对，这样做是错，你或懂了和听了很多，大概也知道什么适合或不适合。行进明觉是告诉我们时刻守护。但过程中，如果你带着自我，你会发现也是"苦"。自我，“我要成就”就让你苦了。外间的苦因，让你苦，修行學佛法，你覺得苦。其实修行又怎會让你苦呢？只是你自己对修行的态度，是自我的心让你苦，不是修行让你苦。这个要清楚，因果关系弄错，智慧不会開啓，反而增加错见，伤害自己。

不过如我们能够領悟到某层次的无痴明觉，也是好的。

记得 95 年 10 月吧，我在帕奥，见到帕奥西亚多，我问怎樣修到无痴明觉。因为這很特别。见過好几個导师我都問同樣问题，但都没得到满意答案。帕奥西亚多告诉我，无痴明觉至少要到无明色分别知，看到究竟色法究竟名法，一个色聚里面的地水火风色香味识处，命根，净色等。心路过程，心色里面你要看，究竟心色究竟心所，至少到那阶段你才开始逐渐掌握无痴明觉。真正掌握还要再修，修缘起，修无常、苦、无我。甚至修发趣论、24 因缘，才能够对无痴明觉修得更彻底，更透彻。

当我听了后，知道这很重要，就下决心，一定要学习，一定要掌握它。因为我知道无痴明觉是非常非常重要。其实我们有很多自我、错见、我们的烦恼，都是因为我们有痴心。无痴明觉，我們时刻有无痴的心，烦恼就會消失。

得到帕奥西亚多的圓滿答案後，正如帕奥禅师所指出，当时我根本未能达到，明白那階段离我仍遠，从那次开始，對自己的思想、事物的看法和處理、概念上都加入无常、苦、无我、空的体会。虽然粗浅，但思想上加進无常、苦、无我、因缘。没什么好执取，都是究竟色法，究竟名法。思想上若能做到一点，感觉对于自己的五蕴，色受想行识都会放下很多，不会再那么执著。做功德，行善修法，心態都比较美，比较清淨，不会單从自己出发，会想到别人，作出牺牲。做功德的方式不一样，心境不一样，修行时也真的很不一样。

話說回来，當我们遇到种种外境，会容易发挥其他明觉。因为自我。明明我们的目的是这樣，因為自我，可能會受名利，利益遮蓋。明明适合的，因为不高興，就不要。有人说，我宁可死了算，合用，我也不要。因为我们有自我，所以目的不理，合适不合适也不理。因为你根本不考慮，不研究，不去想。只要违反自我，就什么都不想。若要啓发各种智慧，就需要放棄自我，心才能清明，至少要逐漸放下。最彻底的层次当然是証阿罗汉，那是更高的真正层次。但我们初学者的層次，至少把初步的自我放下，才能够看清楚你到底做什么，才能够看清什么能帮到进步，才能跨进一步。然后再跨进下一步，然后看得更清楚，又把自我再进一步地放下，又跨进一步，如是反复。

比如说，有学生来跟师父学習，卻又要师父照他的方式去教。他忘記了他

是做什么，他也不知道是否不合适。怎可能让师父照你的方式来教呢？那是你做师父了。因為他有自我的坚持和傲慢，他不管，不顺從他的他不接，顺他的才接。那不是学習，不是寻求真理的真正修行者。寻求真理的真正修者是，如果是对的，是好的，就要付出，自己努力付出。做不到，就慢慢学习做到，不會找籍口，不會推卸，不會自我地盲目坚持。

我们遇到一些很坚持的学生，很坚持自我的错见。就知道他受不了许多法。再过几年他还是原步停留，所以他就覺得苦，为什么别人能修上去，我就修不上去。很简单，为什么佛陀时代听经就能修上去？在经里面常常看到，他们遇到佛陀时，他说，佛陀，我听您讲這樣的法，我觉得，作为一个在家人我几乎没有方法走得如此精进。很高难度的精进。在家人很难做到，佛陀，很多有功德的人，我要出家了。佛陀说，来吧，比丘。他們头发马上就光起来，袈裟就出现。那是过去他们曾有供过袈裟的功德，佛陀用这样神通力，把他們的功德的力量换起来。这是有供过袈裟的功德，才有可能成为“来吧，比丘”。

古时有些人，他们真诚地求法，十分奉献。《清净道论》里，有三個人去求师，三人中，一人跟尊者说，你叫我做什么我都去做。你說就是，只要能带我灭苦。另一人说，如果你叫我停止呼吸，只要这样能灭苦，就算会有生命危险，我也会停止呼吸。一个說，他们 3 个人来的时候已把我們生命交给尊者处理，你教我如何才能灭苦，你说怎么做就怎么做。尊者一看，这 3 个人真勇猛，不是普通人能做得到。就教導他们，結果他们很快就开悟。

我也遇到一个学生，也说这樣勇猛的话，我把生命交给你了。讲了两次，写在纸上。但是给他一点苦时，直指人心，我没用什么讓他痛苦的方法，只是一招，直指人心。他说，你不是我的师父，我不认你了。是真正发生的事，他就在门外，听见也没办法。你说把生命交给我，我都说没有要你的命，也没有要你怎么去閉关，直指人心，他就不能了。所以，这都是不真实的。如果真有这种勇猛真诚求法的真心话，怎可能一点小苦，一点小麻烦也不能够忍受呢？不会的，大苦大难都要能忍受得到。北传记载慧可去见达摩祖师，达摩祖师说这法门是能修的，难行能行，难忍能忍的都能修。慧可一句话不說，就把手臂砍下。我佩服这种求法精神，虽然不同意砍手，戒律上也不允许。但这种奉献，这种求法的精神，是值得赞叹的。

有人更勇猛，尊者说如果你健康有问题的话，能否允许喝尿，当然是喝我们的尿。他说，我宁可死也不会喝的，死了算。哇，真好勇猛。死都以，但是喝尿不可以，你相信吗？是发生在你们这里。我不是真的叫你来喝尿，只是用来考考你对法的真心，看你能付出多少？对师父的信心有多少？

如果在古晋，我叫学生喝尿，他们不敢不喝。没有人敢有第二句话。因为他们知道，求法的心态，大家已经开始建立。

在学习的路上，如果你真心求法，就不会把這当成是委屈。其实我的学生们基本都知道。你要求法，师父给你任何磨练，你都會接受，给你磨练你就要磨练，不管怎样，这才是真心求法的真心人，真心求法就是这样。这点要知道。

有几多承担力就得到几多的法。

教你打坐。有时可看到你对导师的诚心和信心到什么程度。寻求真理，求灭苦，是不能不付出的。如果无明，掉入苦海，如果有错见，万一堕入地狱，你知道會有多苦嗎？你们一定要明白，拿个比喻来說，寻求真理，你要真有慈悲心度众生。要告诉自己，难行能行，难忍能忍，你要去学，至少要有这个意願。一时间可能做不到，但要有意願去尝试，去努力，而不是一开始就不能了。抛掉自我就很容易受教，容易受法，容易有智慧，自己要的是什么，什么才适合自己。要放下自我，若抱着自我，又怎能走，怎能进步？

有个人在喜马拉雅山跟他师父说，“师父，什么是幻相？”师父就跟他徒弟说，“好，今天我就给你看看。”徒弟说：“师父今天要给我看幻相，我可以看到幻相了”。师父走在雪地，到达某處，突然冲上一棵树，抱着那棵树说：“快点救我，快点拉我，快点拉我离开啊。他的脚就在那里踢呀踢，你拉我离开啊，拉我离开啊，快点救我，快点救我。”徒弟很紧张，师父被树吸进了，就去拉他脚，一直拉一直拉，可是就拉不下來。师父是紧抱着那棵树。當徒弟拉得累了，看了下师父，對师父說，"你把手放开就可以了!" 師父笑了，說: "對，這就是幻相!"

让我告诉你，你们都在制造幻相。你會想，我这么努力，怎么没有进步？师父，我要进步，我要进步，你很努力，很努力。但你抱着心里那棵树，那个自我，然后你的脚一直在踢说，我要上路，我要上路，我要进步，我要进步。但你抱着那棵自我的树不放，你怎會进步？这就是幻相，一种能不能进步的现象，你以为是什么让你不能进步，其实是你自己的心让你不能进步，以为是外境，其实是自己的心。错觉就是幻相。太多人是抱着树不走。你踢他一脚，他就走，但只是从这棵树跑去抱另一棵树。所以要看清楚，不要抱树了。针对你們的心里障碍，最重要是抛掉心里障碍和那些錯誤的坚持。

无痴明觉，很重要。类似无痴明觉，帕奥西亚多，真正的无痴明觉至少要达到无明知和分别知那阶段。至少在初期，即使没看到究竟色法，要告诉自己，不要坚持自我。感受不是我的，要记住。多数人只是抓住感受，抓住自我，會苦，不要坚持，坚持是没好处。

有时候，你要感恩“苦”，它提醒你某方面仍在坚持。每个苦都是学习机会。苦，告诉你在某方面还没做到。有人让我起烦恼，我要感恩他，因为他让我看到我的修养，修法的局限。看到局限，就是突破时候，就知道哪里要改进，哪里要进步。真正如法的心，不會起贪、嗔、痴，不會起烦恼。真正智慧的心，又怎會起烦恼呢？一定是我在哪方面欠缺智慧，那就是我需要学习的地方。找不到答案，我會向智者尋找，在佛法领域尋找。最重要是你會看到，生起烦恼，是因為离不开自我。它提醒我，我的自我仍然顽强地存在。那你就知道要放下。肯放下自我的人，智慧会啓发得很快，真的會很快。若坚持自我，就會蒙蔽了自己的智慧。所以，要對每個障碍感恩，它们都是导师，告诉你怎樣前进。你的绊脚石就是你的踏脚石。當抛掉自己的私心和自我时，你会看得更清明，方

向也会更清明清楚，对不对、适合不适合也会清楚。你把"垃圾"棄掉，便容易持续地安住在业处上。至少思想上放棄自我，至少在刹那间警觉时就棄掉，你会很清楚自己的目的，会知道适合不适合，能够棄掉阻碍你业处的"垃圾"，进一步你可以修定和慧，更进一步地又往更真正真实的无痴明觉，啓发智慧，带来更好的圆满，所以它是一个循环。无痴明觉要向更高层次是說不完，說现在这层次，如果你希望能最有效率地修行，希望活得快乐，希望更快找到真理，请至少在思想上下點功夫。无痴明觉能让我们可以看清生命的真相，无常，苦，无我，空，因缘生因缘灭。說起来很多名词，其实都是一种现象。当你能够走进去观照，那些都在內里了。真相里面，有不同的名相去表达，其实真相就是真相。如果我们如实地看到真相，真相是会带来力量，真相会让我们更有智慧。若我们带着不如理和刻意去看真相，真相是會带来痛苦。

希望这些浅浅的讲解，能给大家带来在现实生活的实际运用和利益。愿你们的修行都能进展得很好，愿大家都能够在戒定慧上提升，都能够成就止禅和观禅，愿你们都能够圆满成就你们所有如法的善愿，祝福大家不管你走哪一条道路都能成就圣道、圣果和涅槃。

F110123_1 法的领导学（浓缩版）（领导学的五个层面）

一个人用很多零件正在慢慢地组装一辆汽车，就在组装到最关键的引擎部分时缺了一颗螺丝。这时有人送他一颗钻石做的螺丝，他想："这太珍贵了，还是随便找一颗螺丝吧！"。于是他找了一颗尺寸较小的螺丝，勉强装到引擎上。当汽车开动的时候，引擎爆炸，他死了。

另外一个组装汽车的人同样缺少这种关键性的螺丝，有人送他一颗黄金做的螺丝，质量非常好，但是尺寸不合适，装不上去；另外一个人送他一颗铁螺丝，尺寸刚刚好，他想："黄金螺丝才可贵，我要用黄金的！"于是他勉强把黄金螺丝塞进去，结果汽车开动的时候，引擎又爆炸了。

又一个组装汽车的人心里很清楚只有尺寸符合的螺丝才能用。这时一个好心人送他一颗黄金做的螺丝并一直游说："请用这个珍贵的黄金螺丝，给我一个做功德的机会吧！"。他心软了：难得他有心从那么远的地方送来金螺丝，虽然尺寸不合适，还是勉强装了上去。结果螺丝断了，引擎垮掉，汽车爆炸了。

我举这些很夸张的例子是比喻生活中经常发生的一些很离谱的事情——我们经常忘了做事的目的，忘了做事的方法是否适合，就去行动。结果给我们带来了非常大的风险。

虽然组装汽车的故事是夸张的、虚构的，但是在『领导』这门学问上很多人犯了同样的过失和错误。今天我们要讲的『领导学』指什么？什么是『领导』？从刚才的比喻中我们可以大概地了解一下。让我们先了解几个名词定义，然后就会明白要讲什么。

『法的领导学』有五个层面：

一、领导的目的；

二、与领导相关的自然法则；

三、领导的方法；

四、领导的晋级；

五、领导学的最高发挥和成果。

一　领导

什么是领导？就是领导者要能善用所掌握的因缘，发挥出整体最好的效果以达到领导的目的。那个组装汽车的人，他的作用是把汽车的每一个零件装备好，他的任务是让汽车发挥其正常功能行驶在路上，而不是要钻石或别的昂贵的螺丝；如果使用那些螺丝不能让汽车发挥正常功能，而我们还要用的话，就会引起汽车爆炸，非常危险。同样地，如果我们没有好好把握因缘，领导一群人或做组织工作是比汽车爆炸还危险的，汽车爆炸还是小事情，最多是死几个人。但是当一个人或者一群人在领导一个群体时，运用发挥他所掌握的庞大人力资源和物质资源的时候，力量是非常强大的。如果错用了，带来的伤害会非常大。所以懂领导的任务非常重要，不能不学。

领导要善用所能掌握的因缘。因缘是各种条件、状态的意思。比如今天大家有机会坐在这里，是要有因缘的。如果佛陀没有出现在世间，就不会有出家人，也就不可能有这个讲座。从最早的因缘开始并一直延续，到今天有人组织、传达这个讯息等条件，才有大家在这里共同学习的现象。所以，因缘是种种的条件，领导要善用所能掌握的因缘。为什么是“所能掌握的因缘”？不能掌握的我们不能考量。比如说天气是我们不能掌握的，你只能说你知道天气，你不能控制和考量天气；你只能顺着天气，什么气候可以做什么，比如种植东西我们需要怎样的天气等；我们不能改变天气，只能顺着它、配合它。这些是我们不能掌握的，但是可以知道的。如果发生天灾了，我们能预测就预测，不能预测就只能顺着它。很多领导人浪费了很多宝贵时间去忧心和烦恼不可掌握的因缘，耗费了很多体能，也大大降低了决策的效率。这是不对的。我们要关心什么是能掌握的因缘，什么是不能掌握的因缘，这是领导的因缘要知道的。

领导不能只看片面，要看整体，这个“整体”很重要，要发挥出领导整体最好的效果，领导的智慧必须要全面。要达到领导目标，他的目的要很清楚；如果目的不清楚，他只是为了要站在人群的前方，不能带领大家朝向正确的目标，却带领一群人走向一个相反的方向，这其实是做头头，做头头只是位置在大家上面的首领，；做头头是一回事，做领导是另外一回事，领导是带领，你看鱼缸里一群鱼，前面的鱼在游，后面的鱼跟着，不是后面的鱼在游，前面的鱼跟着，不是这样的；如果不清楚领导的作用、领导目的是什么，只是想做头头，那不是我们讲的领导。我们讲到法，法是自然界本有的法则。如果领导不顺着自然界的法则办事，就会犯很多的错误。比如那个组装汽车的人，他只是知道要把螺丝装上去，他不明白螺丝的作用是把两个零件扣在一起达到锁稳的目的，不要考虑螺丝要用什么材料好，只要材料可靠、稳定就行，即使钻石的也要舍得用，当然便宜的材料能达到同样目的，那更好；如果不能达到同样目的，你就不能找一个不适当的配上去。他还要懂规则是什么。比如说圆的东西可以滚动，四方的东西不能滚动，这是自然界的法则。车轮子要能滚动，就要善用圆的原理。什么地方要用圆的原理，什么地方要用方的原理，一定要懂自然界的法则，才可以很好地发挥和利用。我们讲法的领导学，就是要依循和服从自然界的法则，不能违背和对抗它。比如你要设计火箭飞到太空，你不能漠视地心引力，你要知道怎么准确预算、测量地心引力，在什么情形下、要用多少的燃料和力量才能脱离地心引力，所以你不能不懂自然界的法则。法的领导学就是要依循和服从自然界的法则，以期如实地达到其终极目标，即平衡地、可持久地、发挥出整体最好的效果。如果我们没有掌握这个重点的话，想快速发挥出领导效果，就可能引起短视：比如一个国家领导人，为让经济快速增长，为让自己快速赢得选票，他不顾未来地发展，他允许乱砍乱伐森林，想砍伐就砍伐，要破坏就破坏，导致今天大家面对全球变暖问题。终极目的不是只达到眼前快速的效果，而是要平衡地、可持久地、发挥出整体最好的效果。我们再看一下真惠：真惠是真实、可靠、安稳、离苦得乐、恒久的利益；如果我们讲生

命的利益，忘了讲离苦得乐的真惠话，我们就不知道生命的真正利益是什么。

我们再回到法的领导学。依循自然界的法则，领导者如实地平衡和利用现有力量和潜在力量也是很重要的。我们讲领导，一定讲到人即领导的对象，像汽车装备员我们不能说是他领导，他只是善用资源。现有力量很重要，用人时你必须知道这个人现在的因缘，他现有的力量何在？你要了解他现有的力量，他现在能做什么，你要考量，不能带着幻想；比如这个人未来有成佛的希望，但是现在不可信任，你却当他是佛一样来对待，那一定出问题的。一个好的领导人不只是知道他所领导的人群的现有力量而已，他还要有慧眼看到别人的潜质并开发他的潜质，这是领导很重要的一个素质。真正好的领导人，你亲近他后，你的才能发挥得更好，你的生命价值会燃烧得到更加充分；如果领导人不懂得培养身边的人（所领导的对象），那不是好的领导。领导一定要能观整体因缘，不能只片面地看，才能发挥出最好的短期和长期整体效果，没有整体观的人不能做领导。比如你花了很多时间把汽车的某一个部分整理好了，却把最重要的地方忽略了，汽车就不能发挥其整体的作用。同样地，领导只是特别关心、慈悲某一个人或某一群人，只要他们发挥到最好就行，那么其他的人怎么办呢？这需要领导人有整体观的品质和能力；同时领导人要有远见，不能目光短浅，要能看到短期和长期的整体效果。这就是为什么领导位置是要有智慧的人才能坐的，不是一般的人能坐的。就像父母领导孩子，你现在宠他，要什么给什么，忘了督促他的学业，他长大后会付出惨痛的代价，不会照顾自己，没有生存能力，有一天孩子会怨他们的。这样的父母就是失败的领导，他只想到给孩子短期快乐，没有为孩子的未来考虑。领导人要发挥出最好的短期和长期整体效果，以达到全体真惠的领导目的，不要只是利益他领导的一群人而已，你看一个国家领导人，他不只是利益到他身边的人，他要利益整个国家的人民；如果有更广大的跨越国界的心量，他就不只是想到自己的国家，还想到全体人类甚至一切的众生。这里的全体范围是跨越被领导者范围的，这要看领导的目的涵盖的层面有多广。比如说一个福利工作者，他要领导的是整个需要福利的人群、对象等等。

为什么真实惠益很重要？这个我们后来会讲到。因为真正的领导是带给人们真实的利益，否则只是做头头。他眼前可以用手段领导人家，控制人家，恐吓人家，但是只要人们没有得到真实的利益，他一定经不起时间的考验。所以真实的惠益很重要。在领导的目的里如果领导人不懂什么是真实的利益，最终会出问题。

法的领导学就是要依循和服从自然界的法则，以期如实地达到其终极目标：即平衡地、可持久地、发挥出整体最好的效果，带给全体真实惠益的领导目的。它涵盖了几个层面：

第一是自然界的法则；第二是因缘的掌握，包括深层因缘和表面因缘。他要知道他面对的空间、人群是怎样，长时间的领导目的是什么，以及善用共同或不同的因缘，以产生倍乘的效果。这是领导人需要懂得智慧。为什么有些人

做起事情来，好的一直倍乘？一直扩展？因为他懂得倍乘的原理。从做生意的角度来说，就是怎样让你的财富翻倍增长；从渡众生角度来讲，我们渡了一批人，那一批人要能继续渡其他的众生再厉害的一个人的力量也是很有限的；但是如果你懂得转乘的作用，效果就大不相同。对于怎样利用相同或不同的因缘，很多人只懂排除异己，只要跟我一样的，这是不会领导。因为要达到转乘的效果，我们要用到共同和不同的因缘能量，不是只有共同的才是最好的，有时相反的刚好填补了我们的缺陷，所以领导人要懂得怎么善用共同或者不同的因缘能量才能产生倍乘的效果；怎么样的处境有倍乘的效果，怎么样的处境没有，这也是领导的智慧。还有究竟法、概念法也比较重要，这方面我们要借用佛陀的智慧、智者的智慧和前人的经验才能理解它，我们会省了很多时间和精力；如果我们不懂得善用佛陀的智慧，就只能自己去碰，也不知碰到哪一天我们才能明白自然界的法则，真是很冤枉、很浪费时间，所以领导人必须能够克服自己的慢心，愿意跟别人学习；在我们的生命里面善用究竟法和概念法的人，能跨越很多理论上、思想上的矛盾，很有作用，等下我们讲的时候你们就会明白。什么是究竟法？就是它的本质性、根本性有不变的作用与效果。比如说善与不善，其本质不因时间与空间的差别而不同，也不会因为环境不同就不一样。有研究《阿毗达摩》的人就比较容易理解究竟法。究竟法包括色法、心、心所（心所是心的状态）、还有涅槃四大类。佛教讲的色法，是我们讲的物质现象，包括肉眼看不到的等极细微的物质，其他的三大类我们不谈深了，总结的时候再谈。

概念法是指在相对的情形下生起的理解，会因时间与空间等的不同而生起不同的理解。比如说长与短，高与矮，美与丑，快与慢，这些概念都会随着时间的改变而有不同的理解。高和矮，在我们东方人来说身高五尺五寸就算比较高了，可是西方人通常要 6 尺以上才能算比较高；美与丑，你们也听过“情人眼中出西施”这句话，他的情人在别人眼中可能很丑，可是在他眼里就是最美的；快与慢，你说什么叫快，什么叫慢，以前你们说台铁很快，从这里到台中，几个小时就能抵达，有了高铁的时候，你们说台铁很慢，这个快与慢是相对的。对比不同，时间、空间不同，概念就不一样了。一个领导人真正懂得运用领导智慧，这个概念法和究竟法就会用得上了。

我们解释一下什么是领导者？就是指在某一个时段里发挥领导作用的个人或群体。古代皇帝任何时候都是领导。可是现在我们要明白是在某一个时段里发挥领导作用，在这个时间段他可能发挥领导作用，也可能不发挥领导作用。这点我们一定要懂得，否则会错用很多东西。

比如一个好的领导人，有一天他醉倒了，躺在地上呻吟，乱发号施令，那时他还是领导人吗？他醉得都不知道自己在说什么，那我们该怎么看待他？他不能发挥领导的作用，我们就不能把他当作领导人。这是一个比较夸张的例子，但是有可能发生的。所以领导人发挥领导作用的时候，我们才讲他是领导者。我们要能很精准地分析领导是否能发挥领导的作用，我们才能很好地发挥这个领导的作用；如果不能很精准地分析，比如他醉了、糊涂了我们还承认他是领

导人，还因为他是领导人，就服从他乱发号的施令，等他醒来，懊悔了，我们就知道让他发挥领导作用是多么错误！那就成很大的问题了。所以领导在哪一个时段能发挥领导作用，哪个时段不能发挥领导作用我们要清楚。我们设立、运作领导群体制度的时候，一定要把这个考量在里面。其实不只是时间段，空间也制约着领导作用的发挥。有没有听过这样一句中国古话："将在外军令有所不受！"就是将军在外打仗，皇帝的命令都可能不去执行。这句话是有他智慧的道理所在的，将军在外征战，十万火急的关键时刻，远离战场的皇帝是不能发挥其领导作用的，将军是不能服从不了解战局的皇帝发号的施令的，不可以的。岳飞就是一个血淋淋的教训，明明可以赢得战争，当他接到十二道令牌的时候，他说我不能违背皇令，撤回去了，战争失败了。结果他被关押、被谋害，整个国家命运也危在旦夕！所以这其中是有奥妙道理的！我们一定要明白：什么时候能领导，什么时候不能领导；哪一种处境能领导，哪一种处境不能领导。我们还要有一个很清楚的思路：在成立、运作一个领导群体制度的时候，我们要把这些因素考量在里面，这种制度才会稳固、可靠。

什么时候是跟随者？什么时候是领导者？其角色在某个时间段是可以互相转换的。比如我们要建造一个道场，建筑是一个很专业的领域，修禅的师父知道是禅堂需要怎样的能量、怎样的气氛，而工程师他知道美学的需要，但不知道禅修者的需要，所以这个时候指方向的领导是师父，跟随者是工程师和接受指示的信众；可是建设中，工程师知道用多少的钢筋、水泥、横梁大小、间隔多少等等各种预算，那时师父的角色就是跟随者，不能瞎指挥做领导者了。工程开始做总计划、总决策的是师父、理事等领导层；但是真正开始建造的时候，像工程建筑、财务管理、材料预决算等专业领域，师父都不能插手，只能是跟随者，只能顺着工程要求提供支持。一个领导人若以为他是全能、绝对的权威，不清楚什么地方可以插手，什么地方不可以插手，就会出现很大的问题；一个领导人若能清楚地知道在适当的时候他要做跟随者，听从专业的意见，不能插手专业领域。那这样整个群体才能运作好。

受惠者是指领导运行体制中在某个时间段受惠的个人或群体，受惠者未必永远是受惠者。比如你办一所大学，小范围讲受惠者是所有的学生，大范围讲就是这些被栽培的学生以后所利益的社会群体。你要怎样栽培这些学生，要根据他们将来怎样才能真正发挥他们的才干和学识，给社会带来真正的价值和意义，来确定栽培他们的方向。首先是考量他的学位、学识要能维持其生存能力，如果三餐都无法维持的话，我们也帮不了他，所以这是一个考量；其次要考量受惠者的对象范围广狭不同，而制定和运作相应的领导运行机制。现在马来西亚许多私立大学都没有考量这些因素，他们只是从赚钱的角度去考虑，就是我要办教育，办教育就要赚钱，怎样吸引更多人付学费，赚最多的钱，没有想要给社会带来最大利益！更没有想去发挥一所大学真正的功能，即栽培出德才兼备的学生给社会输出最好的人力资源。学生也都倾向选择赚钱多、易成名的专业。医院也以赚钱为目的，忘了医院的职责是救死扶伤。这是一种很畸形的社

会现象，大家为了钱而没有真正发挥领导者的功能。所以如果大家明白受惠者的真正含义，考量的因素就会更深刻且广泛。现在大多数人在领导组织群体计划时，喜欢用种种的理由和借口吸引大家，表面上别人也是受惠者，但实际上他自己才是名利、权利、影响力等真正的、唯一的受惠者，这样的领导已经完全失去发挥领导的作用了。

讲了这个定义，后面的就容易讲了。大家有什么问题吗？有一位学员问得好：在某一时段发挥领导作用的领导者、跟随者、受惠者的角色可以互换的问题，会不会导致滥用领导权力？会不会导致每一个人都能决策？答：不会的。因为真正使用领导权力的时候，我们要详细地分清楚条件、范围、时间、场合等多种因素，不可以随随便便说现在我来领导，他不能领导了，不可以，这个就是定义。从一个国家层面来说，就牵涉到国家宪法是怎么规定领导运行机制的问题；从一个组织团体来说，就看章程是怎么设定和限定领导机制的。比如说兜率天修行林组织就有一种规定：如果你陷入情绪，不管你是主席，还是什么身份，你就没有发言权，你就不是领导了！你必须情绪恢复正常、心情平稳的时候才有发言权，才能发挥主席的影响力！这种情况目前只发生过一次。所以兜率天修行林有一个开会的规章制度：就是一旦你陷入情绪就没有发言权！没有发言权就什么都不要谈了！不论你的职务赋予你多大的职责功能，你必须停止你的一切领导权力，作为一个理事也不能发挥理事的职责；必须等你情绪平稳的时候才可以讨论！我们不能和一个闹情绪的人讨论，因为他不能有智慧地、正面地去思考问题。从这个规章制度里，我们就可明白什么时候可发挥领导者的作用，什么时候不可发挥领导的作用。所以任何人都不敢轻易掉入情绪，因为掉进情绪就没有发言权，不能有智慧地思考，大家不相信你，你也不能相信你自己，我们是这样教大家的！他如果掉入情绪就要走出去换口气，休息一下，调整好情绪后，再继续开会。我们制定了这个开会规章之后，开会时就不会吵架，因为一定是有情绪才会吵架！如果国家的国会有这样的规章制度，他们就不会在国会时打架了，这是很简单的道理！闹情绪的人怎么能领导国家，闹情绪的人是不能智慧地思考的，智慧只有在我们的心最冷静、最清明、最柔和的时候才能发挥出。所以如果我们明白这个道理，一开始就定下这个规章，就不会发生一个人在不适合领导的时候，还发挥领导的作用！他必须先处理好阻碍他领导的那个因素，等他战胜了自己之后，再给他继续发挥领导的功能。在我们的团体里曾经发生过一次闹情绪的事情：一个人由于太爱这个团体，他坚持自己的观点而闹起情绪来。他也爱佛教，但是他不懂怎么爱佛教，那个时候他的智慧根本无法发挥，根本听不进人家说的。当时我在场旁听，因为我们的团体很尊重僧众，所以我就发挥了领导的作用，告诉大家：我们的朋友现在不幸掉进了情绪，我们必须停止开会，大家静坐公开地、光明磊落地散播慈心给他。他很不好意思、很惭愧。但是闭上眼睛静坐还能做什么？二十多分钟后他恢复平静了，开始忏悔，于是我们接着开会。从那以后我们就定下规则：一旦团体中有人掉进情绪，就停止开会，静坐散播慈心给他。如果他还是不能平

复情绪，必须暂时离开会议。只有当团体成员都很冷静地谈话时，大家才可以发挥出智慧。从那以后再也没有发生这样的事情！所以在某一个时段能否发挥领导作用的个人和团体，即什么时候可发挥领导者的作用，什么时候不可发挥领导作用，我们要精确地分辨清楚，不可以笼统地使用。因为笼统地使用会导致每个人滥用领导权力，详细的制度应该在制定机制的时候就要明确。

接下来我们谈领导的目的，这个是很重要的！看起来很简单，可是多少领导者迷失了领导的目的。我在研究美国走向兴盛的 200 多年建国史里，发现早期建国功臣为了国家，为了人民的利益，他们的心是多么的无私。他们认为世袭的皇帝制度不可靠，将皇权传给一个无知的、没有智慧的孩子，他如何能够领导国家？整个国家和人民都要受连累的。所以，他们要开创共和国！为了这个共和国费尽了心思去构想心中的蓝图！他们的新思想是很伟大的！当年的建国功臣 16 岁的法国贵族少年拉法耶特不为谋求高官，只为了建立共和国、只为了独立战争（当然我们反对战争），奉献了自己毕生的智慧和精力。美国建国时林肯之前的十五位总统竞选时都不出面的，前 15 任总统不是竞选而是大家提名，在家里等选举的结果，没有竞争赢取的心态，被选中者接受国民委托的重任！所以那时领导人的人格和操守是多么高尚；不像现在的竞选者自己出面厚着脸皮说选我吧、投我一票吧！其实不是你得到什么领导的职位，不是大家给你一个人情，给你一个官位！有这种领导的概念是完全错的；而是因为大家需要！大家委托你一个重任！所以那时的美国是一个很令人敬佩的国家，在很多方面有出色的表现。但是随着时代的变迁，南北战争时林肯开始用他的智慧、超凡的演讲能力来带动和影响人民的思想。从那时开始就有了竞选活动，越来越多！到后来演变成自我拉票，甚至丑化对手，用尽手段，这些就是领导者忘了为什么要领导！忘了领导的目的！他只知道我要做总统，很多年纪很小的孩子都发愿我要做美国总统！这就造成领导的品质德行大大地损减！早期美国的门户是开放的，各国人民都可以进来，大家有平等开拓和奋斗的机会，所以那个时候大家的心是广阔无私的，当然也有不好的，这里不说了，总体来讲是广大的心！现在美国国家思想走向狭隘了，国势也正慢慢衰下来。一定是如此的。所以为什么要领导？领导者一定要很清楚领导一个国家、一个团体的目的何在。其实最好不要想着去当领导，因缘找上你当领导最好。领导能给大家带来的真惠是什么？一定要知道那个真正的利益是什么。如果一个领导者不知道什么是生命真正的利益，他能给别人带来什么利益呢？他自己都找不到快乐，怎让他带给人民快乐？思考清楚是谁需要领导？是领导者自己想去做领导呢？还是因缘（未来的受惠者）需要你去领导？如果领导只为了自己做头头，他可能会使用各种丑陋的、狠毒的竞争手段把别人拉下来，这会出现很多问题，他很难带真惠给别人。就像希特勒掌握了人们心里对犹太人嗔恨的种子，就借机煽动大家的嗔恨情绪，为达到自己做头头的私心而不择手段，带领一群人造恶，做灭族的事，结果呢？全体灭亡。他没有想要给人们带来真惠，他自己都不快乐，他怎么知道带给人家快乐？领导人要明白谁需要领导？谁能得到真

惠？就是跟随者、受惠者需要领导，他们就是领导的因缘。只有好的领导人才能让他们发挥、协调得更好，否则他们就不能很好地发挥其作用。所以他们需要领导。比如楚汉争霸时期，那个很厉害的谋士陈平跟随了项羽，他很想发挥他的谋略，但是项羽不能善用他的才干，于是他跑到刘邦那里，刘邦懂得怎么善用、重用他，让他的才干谋略发挥到最好。虽然很多人诽谤陈平，说他娶嫂为妻，又是从敌帮投靠过来的。跟随者陈平想要跟随能让他发挥才干的领导，领导不仅要知道跟随者想让自己才干发挥好，能享受荣华富贵而已；他们更要知道怎样领导人，怎样有智慧地领导国家可以给国家带来最大的好处，不是我要怎样做上领导的位子，这是很危险的。真正的法的领导学是符合自然界的规则来领导的，很清楚我们目的，这样才领导得充实和有意义。道理简单但很重要，很多领导人都在这方面迷失了。领导对这个问题的了解程度会深刻影响他决策时对因缘的把握，灵活应变能力和最终的领导效果。如果一个领导人很清楚领导目的，做决策时他就会只考量那些能否达到领导目的的因素，不会考量很多无关紧要的诸如人情等因素了。就好像组装汽车的，他不会想这个人送这么珍贵的金螺丝，很远，很辛苦，我要用上它。他的目的很清楚，他会很清楚地想：只要螺丝能够最稳固安装上去，保证车子安全上路，不出危险，就好了。根本不需要考量其他无关紧要的因素。能够时时醒觉领导目的，就是目的明觉在领导学上的发挥，这牵涉到佛法在领导学上的应用。

佛陀教我们四种明觉，Sampajabba。在《大念处经》里面第一种 satthaka-sampajabba，目的明觉；第二 sappaya-sampajabba，合适明觉；就是适合不适合，你目的很好，但是不适合，不管用；第三行戒（有益）明觉；第四 asammoha-sampajabba，无痴明觉。这个我们暂时不提，其实也有用。但是因为涵盖技术层面，有机会我们再讨论。

四明觉对领导是非常重要的，在这里我们重点关注目的明觉。培养目的明觉的方法就是时时刻刻问："我的目的何在？"问过一阵子之后，就不需要问了，因为那颗心时时刻刻都会想着那个目的。以后你只要动一下念头，就已经知道是否符合那个目的。

接着我们来讨论与领导相关的自然法则。自然法则涵盖的概念、层面实在是太广了，我们讲不完。比如说科学要研究的也是自然界的一些法则，也是遵循着自然界的法则而走，只是科学是重点研究物质现象。但是领导人领导的时候，不能只看到肉眼能看到的层面。如果他没有透过现象看本质，他就很庸俗，很庸俗的领导人做出来的事，也一定很庸俗。

大概十七岁那年，我看到过一句对我有深远影响的话：only those who can see the invisible can do the impossible（一个能够看到表面上看不到的东西的人，他能够做到别人做不到的事。）。only those who can see the invisible 就是肉眼看不到的东西，他能够看到，当然是用慧眼去看到；can do the impossible 就是他能够做别人做不到的事。他能看到你看不到的，他就能够应用你用不上的因缘和那个法则；当然你做不到的事，因为他懂的用你看不到的因缘，他就能做出

你做不到的事，这是很简单的道理。所以领导者要有超越一般人的洞察能力，这个就牵涉到领导的能力了。

所以，自然界的法则非常重要，你懂了，你就会用，你就能够发挥。很多人认为奇迹的事情，如果你懂了它的原理，它也不奇妙，根本就不是奇迹。所谓的奇迹，就是世人不能够理解的特异现象。但是很多人不能理解的特异现象，本来就存在，本来就可能。世人不理解，只因为世人的智慧不够。领导人的任务和使命就是要把自己的智慧发挥到最高，因为领导者智慧的发挥程度关联到很多人的真惠。

所以我们有必要知道什么是自然界的法则，它的涵盖面很广，我们无法讲完，只讲它的重点。一是因果法则；其次是缘起法则，无常、苦、无我。其实应该是缘起法摆在首要位置，但我把因果法则放在前头，是因为在领导学上我们容易明白和经常用到它。在佛法里缘起法涵盖的层面更广，它的因缘、交替、变化等牵扯到种种复杂的因果关系。那么谁才能完完全全、彻彻底底地掌握所有的缘起、因缘变化呢？那只有佛——佛是靠长久行菩萨道累积的巴拉密才成就了最圆满的智慧。一般人如果想知道每一个因缘，想用思维去明白所有的因缘，会疯掉的。缘起法涵盖比较多层面的因缘，但是因为智慧不圆满，我们无法运用自如；所以讲因果我们容易懂，也比较好要运用。比如你要弄清楚手机的构造、功能、机制、硬件、软件等每一个功能，你可能要花很多时间去学习才可能慢慢了解、掌握和精通它；但是对于只想知道怎么使用手机的人，只要知道怎么按号码、怎么接打电话等，就会使用它了。同样地如果你要掌握所有的缘起、因缘变化，你要长期地修行，真的很不容易；但是如果你要灵活运用因果法则，导师可以教大家一些简单的运用方法，就像教你怎么用手机一样的简单。所以我把因果法则摆在首要位置。

当我们讲缘起法，讲因缘变化的时候，离不了讲无常。因缘变，一切都会变，听起来很简单的东西，可是非常的重要。很多人都有一种常见，认为一切是恒常的。比如说一个人做错事了，你就认定他永远错、永远是那么愚蠢，那你怎么开发他的潜质呢？领导者如果带着常见，看到别人犯错，就认定他永远是这样子，不再对他有信心、有希望，不懂得引导他克服缺点、培养优点，那么他就不能够开发别人的潜质，不能当领导的。别人也很难跟随他的领导。这是很重要的一点。

无常的道理包含了很多活学活用的智慧。比如一个人曾经对你很好，十年后再见他的时候，你还是用十年前的眼光看他，还以为他可靠；可能十年里他遇到损友，变得非常阴险可怕，你不了解无常，你可能就受骗了。很容易受骗的人，怎么可以当领导呢？同样地如果一个人他进步了、变好了，你还像以前一样认定他很差、很坏，那你就错过了一个可善用的人。无常的智慧牵涉到领导在不同时间、不同空间的分辨能力，当一个领导人懂得运用这种分辨能力的时候，他就知道怎么洞察每一样事情。比如来到我们面前的每个人，我都要重新认识你，刚才你来到我面前，我重新认识你；现在你来到我面前，我再重新

认识你；未来你来到我面前，我也重新认识你；领导和帮助别人就需要有这种在不同时间、不同空间的分辨能力。领导者要有无常的知见和倾向于无常的思维，你就会知道人心刹那时、刹那间在改变，他能够变到什么程度，你要刹那时、刹那间来认识，刹那时、刹那间一切都在改变，要让自己培养这种刹那时、刹那间的分辨能力，如果有这样的了知，他就会有很敏锐的领导智慧了。

在这个变化的过程中，领导人如果能把领导的智慧和能力提升到无我的层次，那他就立于不败的地位。因为无我的智慧和力量就像虚空，你可以打败虚空吗？原子弹在虚空中爆炸，看起来污染了虚空，可是待一切沉淀过后，虚空还是虚空。无我的力量就像虚空，你打不败、推不倒。一个领导人如果能把从缘起中看无常的智慧，再升华到无我的承担力，你就立于不败地位。当你的善法、你的力量、你的才干不能被摧毁的时候，就是你无所不为的时候了。所以老子说："先能无为而后无所不为。"如果我们懂佛法，就会明白佛陀是怎么发挥和运用这个因果法则的。很多好的领导人也是这么发挥和运用它的。后面我们要讲到。掌握了这个根本，接下来所有的领导智慧就跟着引申了。因为你重视因果关系，你就知道我要种怎样的因，我要的果才会得到，我们的梦想才会实现；如果我们不懂因果，把因果关系搞混了，那就会出现一种现象：要的得不到，不要的找上门。这样的现象怎么能当领导？提升整个生命的智慧就在这里了。

因果智慧非常重要。可以深得无止境地运用，也可以很单纯地实用。就像用手机一样简单，按号码就可以和遥远的人说话，虽然你没有掌握手机的制造、编写软件等功能。这些和领导相关的自然法则也是如此的：你要深，可以深到无限量；你要浅，可以用地很简单，学了过后，你的生活马上就会改变。就像你刚拿到一部手机，只要几分钟的学习你就能很快运用它一样的道理。

领导者要知道相关因缘的因果关系，才有可能正确地运用和培育因缘。这要求你能洞悉过去、现在、未来之关系。有些人吓坏了，那我们一定要去修帕奥禅师教的禅法，怎么看过去世、现在世和未来世，能够这样是最好的了。洞悉过去、现在、未来的能力不同，相应的领导智慧层次也不同。为什么这个过去、现在、未来很重要呢？我们常常听说这个人有领导经验，这个人没有领导经验，经验是一种智慧，经验很重要。怎么才能看出一个人有多少的生命经验呢？我们马来西亚人常常开玩笑说我吃的盐比你吃的米多，意思是我的岁数大，人生经验丰富，超越你。其实你有多少的人生经验，有赖于你记得多少，你能够回忆多少，如果一个老人家，他只记得两天前的事情，其他都不记得了，那他的人生经验就不是八十岁，而是两天的人生经历。相反地如果一个人能够看一千个过去世，那么他的人生经验就不再是几十年。如果一个七岁的修行者有能力看到几千个过去世，那他的人生经验就是几千世的人生经验，不只是人生经验，是轮回的生命经验。因为几千世里全投人的可能性很小，人、天、畜生、阿修罗、恶鬼、地狱六道他可能都去过了，他知道六道的现象，记得种种的生命经验。有这样智慧的人绝不会再掉进狭隘的思维里，他的心量会跨越民族，跨越国界。生生世世轮回时（这个是对相信轮回的讲，不相信的保留），

我们很少有机会一直做人，当然可能有些人一直发愿做人，但是没有必要，做天神不是更好？为什么非要做人呢？这样想的时候，狭隘的民族思想、国家思想、族群思想就完全打破了，那时领导的眼界和心量会更广大。所以一个人能够洞悉过去、现在、未来到什么程度取决他的能力和智慧。

一个国家领导人最低限度他可以不看过去世，但他不能不读历史，他应该研究历史。研究历史不是要你活在过去，活在过去是执着过去五蕴的生命，五蕴是指我们的身心，活在过去的经验里，没有意义；我们研究历史是为了培育智慧，善用过去经验，不叫做活在过去。修观禅缘起法的时候，帕奥禅师会引导你们怎么去看过去世，每一个看过去世的人很清楚地知道他不是活在过去，懂得跨越这个时间差别的人看过去和看现在没有差别，他是用当下的心观察那个生灭现象。研究历史也是一样，看古人是怎么做的，因为了解过去，把握现在，策划未来，我未来要朝往什么方向，我的领导目的是什么，我现在应该怎么做，鉴古知今很重要。

究竟法与概念法对开发领导智慧也是有巨大帮助的。也许有人说我不懂这些，也一样领导当得好好的。但我还是要说（究竟法与概念法）是有很大很大帮助的。究竟法具有永恒不变的本质。如果懂阿毗达摩，我们就举例讲一个简单的究竟法：心和心所是究竟法，善心生起的结果一定是善的，恶心生起的结果一定是恶的、不善的，毫不含糊的，不会让你模糊不清、善恶不分，这点我们要清楚。但概念法就不具备此永恒不变的本质，比如“塞翁失马焉知非福”就是说一个老翁，他失去了一匹马，很伤心，可是有一天马回来了，还带来一批野马，失去一匹马，反而得到更多马，是福了；然而因为野马没有经过驯服，他的孩子在骑野马时把脚摔断了，他倒霉了；但是后来打仗征兵，年轻力壮的都被征兵打仗去了，摔断脚的是不能当兵的，结果他幸存下来。你看同样一件事情，人们常常问：什么是好？什么是不好？我应该怎么做？怎么做才对？怎么做不对？怎么决定是对的？怎么决定是不对的？从长远来讲在概念法上很难掌握，因为它的因缘作用反反复复地变化着，你不能够预料一件事情在未来的演变结果如何。在这样的情形下领导人要做决策就很苦恼了，他会想我现在这样做，等以后变成相反的情况，怎么办呢？这样怎么办呢？那样怎么办呢？他就犯了领导最可怕的一个毛病：犹豫不决。就像一个医生，当一个重症病人来急诊的时候，他想是动刀还是不动刀？他知道有更好的方法，但是那个更有才干的人不在，眼前又没有人比他厉害，正当他犹豫不决的时候，病情耽误了，病人死掉了；可是如果他这样想：如果拖延下去不做决定，病人一定死；虽然自己不是最好的人选，但是就现有的因缘条件整个医院我是最懂的，只能我来做了，即使我判断错误，做错了决定，他死了，也没什么好后悔和遗憾的，我只能当作是一个学习的过程；因为我是带着一颗善心、真心、无私的心要救他，而且努力地尽了自己的智慧，很好地发挥了专业技能，不是冲动鲁莽地做决定，那个处境不允许犹疑不决的；在因果上那也是他自己的果报，他是注定要死了，为什么呢？因为他来急诊的时候，他的功德、福德不够，没能遇到高手，只遇

到技术一般的，虽然医生尽力而为了，但是善心还是没带来好的结果；那个做决策的人问自己的心：我做的对吗？我尽力发挥智慧了吗？我冷静吗？清净吗？还是骄傲和我慢，有才干的人不用，而是用自己？但是你发现你的目的很清楚，究竟生起的心、心所法是善的，就算那个人死了，整个过程还是在累积功德，作为一个医生，未来他还会是一个更好的医生。

了解究竟法和概念法，很多事情就不用想太多了，只要究竟法是善的，概念上了解一下，就能发挥出领导的智慧了。这是一个例子而已，其实可以用在很多层面的。

我个人是有这样的经验，真不知怎么做决策时，如果有我们需要的那种因缘信息和消息可以等，我就等，这样在做决策的时候，可变动的几率和决策的能力就会好一些；如果我掌握的资讯不够全面，能力也不够强，又不能不做决定的时候，怎么办呢？我就去佛（像）前祈求：请所有的佛菩萨、龙天护法见证：我是带着一颗无私的心，不是带着不清净的心做这件事的，我是真心要为大家好。我的能力，能够善用的因缘，能帮我的人等相关因素我都考量了，我依然觉得只有一种方法能将我现在所拥有的智慧发挥到最高，我没有办法获得未来的智慧。如果我有未来的智慧，那个智慧已经是现在的了。我们不知道未来的智慧会到什么程度，未来看今天我所做的，可能会觉得我做得不够好，我本可以做得更好。但是目前我必须活出现在的我，我只看自己的心生起的究竟法是清净的、无私的、真心的、真正发挥了智慧的，我就很开阔坦然、不再茫然、纠缠不清和犹疑不决，我会毫不遗憾地去做。所以，究竟法要对，就是心、心所要对。懂得善用究竟法的话，它可用的层面是很广很深、没有止境的，这里只提一下大家能用到的层次。

再简短地讲一下世间法和出世间法、真惠跟领导的关系，这个比较有宗教的意味，涵盖的层面很广。当我们讲领导要带真惠给大家的时候，到底能带多长远的真惠呢？佛教认为世间再好的东西，最终都会灭去，世间人是不懂这一点的。就像昨天一个年轻人提出这个问题：“如果真的有因果，真的有死后的世界，我的想法会完全改变，我会完全不一样地看待我现在的生命？”可是他要知道，死后是否还有另外一个生命的课题非常重要，因为你要带来的真惠不只是这一世，还有很多、很长远的未来世，这是对相信佛法的人来说的，不相信佛法的可以先放一边，没关系的。佛教没有叫每个人都要相信佛陀所讲的法，但是大家可以来验证，因为佛陀教了验证的方法。

从佛教的角度来说，世间法的真惠不能算是真正的真惠。诸行无常，再努力地奋斗，再好的好处，一切生灭的现象，只要还是世间法，它最终就会失去。而出世间法是教人们彻底脱离世间法的方法，因为佛陀一开始就讲了，世间诸行无常，没有终了的。

我不知道为什么现在有人梦想让这个世界变成人间净土，从释迦牟尼佛来以来就没有这个概念。佛教记载人间治理得最好的时代就是转轮圣王的时代，因为转轮圣王的德行，人们都变得良善而恭顺，国家很易于治理，如果说那是人

间净土，是可以的。如果你真要追寻完美的净土，就好好地累积善功德，来生投生为清净的天人，相当长久的寿命和非常殊胜的果报，那不就是净土了嘛。但是佛陀说那不彻底，因为天上的福报消完了，还要回到人间或者是堕落苦界，继续在六道里轮回。所以要想彻底解决世间所有问题就只有走出世间这条唯一的路。

明明诸行无常，只要还有行，只要还活在生灭的现象里，就不可能有永恒的结果。很奇怪的是人们就是要违背自然界的法则，在这个生灭现象里寻求永恒的结果，这个是不可能的事情。当人们不懂得自然界的法则，非要去追寻不可能的事情时，他会实现他的梦想吗？他不知什么是可能，什么是不可能，他就浪费时间了。虽然好心有好结果，可是违背自然界法则的好心，最终目的是不会达到的，它可以附带些好处。佛陀的智慧之一就是："知可能为可能，知不可能为不可能。"很多人只是借用佛陀的智慧，较好地运用了这一点。只要还在生老病死的轮回里，你的安稳能持续多久呢？如果认了这个实相，我们还能够走向真相；如果不认这个实相，我们就继续欺骗自己，做一个美丽的梦想家，但是这个梦想家的梦想远离了实相，是不会有永恒的结果的。

佛陀是世界上最伟大的梦想家，因为他敢想别人不敢想的事情，他成就了别人成就不了的事，只有懂得现实是生灭（即诸行无常）的人，他的梦想才有可能实现。有些人的梦会实现，有些人的梦破灭，取决于他实现梦的方式是否符合自然界的法则。如果你想达到究竟、彻底、永恒的真惠，就要以世间为立足点，朝往出世间；如果不想要永恒的真惠，那就不要要求一个不可能的结果——永恒的快乐，满足于现有苦乐参半的生命就好，苦的时候不要埋怨；那些想要好东西又不愿意付出的梦想者，他们不想出世间，只想留在世间，就不要追寻永恒的结果，为你的付出要求合理的结果就好了。因为你追寻一个不可能实现的梦想，你肯定痛苦且会有很多失望和绝望。如果一开始你就认了，反而不会失望，反正我不愿意付出，还想呆在世间里，面对这个苦苦乐乐的变化就不要埋怨了；如果要追求彻底的结果，就要知道什么是彻底的结果：获得永恒的利益与真惠。

等下回来我们再讲新的法则，接下来就讲实际运作的层面了。一直到现在我们前面所解释的内容很关键，因为那是基础。只是懂得善用什么方法，那叫手段。符合自然界规则的方法才是好方法，才会达到领导目的；不符合自然界的规则，只是通过取巧达到眼前目的，后面却带来伤害的，那是手段。我们在研究领导学的时候千万不要只停留在方法和手段上，后来的同修如果没有听到前面内容，请一定要听前面的录音并深入思考，否则你只听后面那段方法，那很危险。教领导学有一个原则：尽可能教法不教技。诸葛亮只教技，你看诸葛亮的下场是什么？短命。聪明的人很会领导，但是不能达到真正的领导结果，最后是伤害自己，也伤害了他所领导的人群。中国人崇拜诸葛亮，讲兵法是一流的，但是一定要记得我们的目的：拥有带来永久真惠的智慧。学领导学一定要深入探讨自然界法则，如果只是在手法上下功夫，最终会像希特勒一样，烧死了自己，也害死了所领导的人群，这点要明白。

接下来我们学习运用的层面。

F110123_2 法的领导学（浓缩版）（心的法则）

新来的朋友们，如果你们真的要明白法的领导学，那今天早上所讲的内容其实是最重要的，也是根本部分，故千万不要忽略了。虽然后面的内容要学，但一定要去听前面的录音，了解基本内容，并把前面的重要内容搞清楚。因为那是重点。学领导的方法，如果用不符合自然界的法则，基本的拿捏出了偏差，不但会给自己带来伤害，也会给别人带来伤害。

刚才我们讲到了与领导相关的自然法则，例如因果法则、缘起法则、无常、无我等，也讲了究竟法、概念法对增强领导智慧的巨大帮助和世间法与出世间法的真惠。现在我们继续讲第四部分：即心的法则。缘起法涵盖的内容很深广，但在这里我们只能涉及一些重点，最重要的是启发你们自己去进一步探索。

心的法则

心的法则是非常重要的。如果我们懂得心的运作，那在处理领导任务的时候就会做对，为什么呢？因为被领导者都是人。生活中你们知道世间最大的问题就是人与人之间的关系。人与人的问题出在哪里呢？不出在我们物质上缺乏什么，而是出在我们的“心”有问题。因为心出了问题，人与人、国家与国家、民族与民族，就会出现数不尽的问题。所以作为领导，一定要对各种人的心有所了解，比如跟随者的、受惠者的等等。大家的心起什么反应，自己的心起什么反应，怎样的心会带来怎么样的因缘……如果我们不明白这些，事情就做不好。所以，领导人一定要懂心，才能领导得好，否则他就只是办事的人。同时他还要有凝聚力，能使群体团结和谐。当然我们也知道有些领导人用的是领导手段，比如，他们用分而治之的方法，即让自己的属下互相竞争、排斥，因为没有人可以取代自己，他领导起来就很容易。可是这样的领导方法很危险，一旦领导人不在的时候，那群乌合之众就会四分五裂了。真正好的领导应该能带来持续性的良好效果，不只是在做领导的时候能够稳稳地维持住；自己不在的时候，领导的意图还依然能够延续下去，那才是成功的领导。因此我们要摆脱一般世俗领导所运用的手段。（后面大段敏感政治话题至 05：50）那种领导不是法的领导，法的领导是真正带真惠给别人。因为真惠的缘故，大家喜欢和欢迎这个领导；而且还可以取代和延续他。因此真正对的领导一定要知道心的运作。

我们要明白这里讲的“心的法则”的“法”特别是指“心”的法，不是指象地心引力、圆的滚动之类的那些涵盖广层面的法。心的法则的“法”主要是指自己内心的法：善法、不善法及种种的法则。法是有力量的，比如说你现在的心安住在一个光明的状态下，那你的心就有法了；如果你现在的心安住在嗔恨的、黑暗的、怀疑的、不安稳的、茫然的状态下，那这个法是非法，是没有善力量的，带来的结果是不好的。当我们的心安住在法的时候，当下就有心的业。每一个时刻，若我们的心安住在善法，我们就有善法和善业的力量，因为

业是一刹那的现象，所以在这里我们主要讲法。

当我们讲业的时候，我们涵盖的层面不只是当下的业，还包括过去的业，就是比较广层面的业。所以，业是种很强大的能量，法是种很强大的力量。

当我们讲心的时候，我们是特别针对心识。有些人的心很有力量，因为有法的心，就很有力量；有些人的心本身就很有力量，有能量，因为心安住在愿心、悲心、慈心等等这些法上，这些都是心的法的成份。

基本上讲法、讲业、讲心，都是我们的起心动念，都是同一刹那生起的。只是我们从不同的层面来理解它：业是指心一生一灭后留下的能量，它可以是过去的，也可以是当下所造的；而法只能指你当下的法，当下你的心是安住在光明还是黑暗中；至于心的力量并没有特别是指善心，一个人的心很有力量，他安住在善法时很有力量；安住在恶法时也很有力量，如生气，爆发力也很强，使人很害怕、很恐惧，这也是因为他的心很有力量，但却是处于非法。所以我们有必要从不同层面来认识心的法则，法、业和心都离不开心。

还有法、业、心与外境的关系。什么是外境？就是我们与有情之间、无情之间的相互关系。我们的法、我们的业、我们的心力与我们外面的有情世界，例如人、畜生、众生、无情世界，无情世界例如墙壁、屋子、山河大地等，都有着关系。

以业为例，业的不同会导致我们每天的境遇不同。这就是为什么我们出家人每天早上要诵经的缘故，我们也鼓励在家人每天出去工作之前诵经。因为你不知道那天业的状态怎样，但你诵经过后，你的心就会亮起来。当你的心明亮、有力量的时候，你走到外面，正常情况下就会有很好的现象出现，如比较容易遇到好的缘，好的事，别人对你起好的反应等等。当然如果那天来的业真的很糟糕，也有可能你无论怎么做，你的心都亮不起来。因为这是对应你自己法的力量，当法的力量比较强时，承担业的能力也会比较强。总之，就是你的内心、你的法、你的业影响到你的外界。当你明白这个道理的时候，你就会想我需要在“心”上下工夫。如果没在“心”上下工夫，一直想去改外面的环境，改别人如何对待我们，改来改去还是达不到目的，总是失望；可是如果我们知道在“心”里下工夫，在内在层面下工夫，当你把心转了，周围的环境也就转了。

比如人际关系。假如我们每天带着怀疑的眼神看别人，防着别人。你就会发现：最会防人的人，他有最多需要防范的事，因为他的心容易招惹需要防范的事；但是不会防别人的人，有时候也会惹来一些麻烦。怎样的心会招惹怎样的因缘，这就要看我们对心的了解程度。比如一个领导人希望他的属下和谐，那他要有怎样的心境才能让外面的环境和谐呢？这里面有一个法则：自然界的法则，即一方面当然是需要依法思维身口意的；但这还不够，因为它跟过去的业也是有关系的。如果他能够告诉自己，过去的业我不知道，也无法掌握，但我能掌握的是现在的法，它能够让我内在的心和谐。一个内心和谐的人，他的周围环境就容易和谐。可是内心和谐容易吗？不容易！因为我们生命里过去的一些恶业会招惹不顺的东西。虽然顺、逆都会发生，可是当我们的心里有和谐的法时，我们就容易承担和宽容不顺的东西，这样的内心无论遇到怎样的外境

都会容易和谐。一个领导人如果内心和谐，他也很容易跟别人保持和谐的关系，别人受他和谐的磁场的影响，也容易安住在和谐的状态下。如果一个人总是带着一颗对周围的人、事、物批判的心，尽找别人丑陋的地方，那么他的世界就会是丑陋的；但如果完全看不到别人丑陋的地方，也是会容易受骗的。那要怎样做呢？领导人不能总是把整个世界看成美好的，不可以！如果有领导人欺骗你，你还是把他看成“相识”，那不如实，就很容易受骗，这样的领导人很危险。真正的方式要如实：有多少，就知道有多少；优点我知道，缺点我也知道等。当一个人真的带着很如实的眼光看世界的时候，就算你看到黑的，你也会看到黑的被抹白的一天；你会如实地看到它有潜质；它有善不善；有光明黑暗。当你了解因缘法，自然很容易看到和包容不好的一面，而不是把它想得美美的，那个不真实，不真实的东西是经不起时间考验的，只有真实的东西才经得起时间的考验。所以，领导人要有能力包容丑陋，包容不圆满，同时内心依然保持单纯、纯真和圆满。而且能够如实地知道可能的为可能，有希望的为有希望，可造的为可造；看到黑暗，也要看到光明；看到别人的丑陋，也看到别人的潜质。这样内心就会有一种踏实、不畏惧的状态出现即平稳、如实、平衡。这很重要！当一个人的内心达到这种平衡状态时，他会发现外面的因缘就不一样了，也会随之而平衡。

再比如说，一个领导人一定有跟随者。跟随者之所以会跟随他，可能是因为他觉得跟了这个领导人，他的才能可以得到发挥，这是有智慧的跟随者；但也有一些跟随者纯粹是出于感情，感觉这个领导人好像是自己前世的某某人，也不管他是对还是错，甚至把错的也想成对的，就这样跟着他、黏着他，这种痴情的跟随者是没有智慧的。其实这种跟随者有时候还误了领导人，因为领导人错的时候你不提醒他，等到有一天领导人发现错误，想改正都来不及时，才想到旁边怎么都没人纠正他，这时就很危险了。真实的情形是：大多数的跟随者在跟随了之后感到自己的生命得到了提升，自己的潜质得到了开发。所以一个好的领导人不能只看到一个人的危险、缺陷和弱点等缺点，更能看到这个人的优点并引导他开发自己的潜质、优点和力量而避开他的缺陷。一旦这个领导人这么做了，身边自然就会凝聚一批真心想要成长的人。这只是领导者怎样运用心的法则的一种情形，心的法则是讲不完的。

再讲一种情形，比如说妒忌。有些领导人忌才，他担心有才干的人威胁到他的地位。当一个领导人心里忌才的因素起作用的时候，你会发现一个必然的现象：他凝聚不了人才。一个领导人凝聚不了人才，他的领导会长久吗？他能够发挥他的领导目的吗？不能的！这种人与其说他是领导，不如说他是头头。他只是头头，他只是把其他可能做头头的人拉下来，然后自己坐上去。真正的领导不是想我要长期做领导，而是想如果你做得更好，我会让出领导位置给你的，因为他只是希望达到领导的目的。这样的领导才是我们要说的法的领导者。所以一个领导人他有忌才的心，他就根本不能凝聚人才；一个领导人有爱才、惜才的心，跟着他的人自然能感受到才能可以得到发挥；而且你超越他，他也很高兴被超越。这样就会有很多人才愿意跟着他。总之，好的领导人无论谁亲

近他，都会变得更好，甚至比领导人更好，这就是好的领导或者说法的领导。

所以，怎样的心造就怎样的外境。如果我们要了解一个人的领导风范，很简单，不要去研究太多，观察一下他身边凝聚着什么样的因缘，就知道他是怎样的一种领导风格。他怎样的心就会带来怎样的因缘：他周围的人如果是封闭的，表示这个领导人的心是封闭的；如果周围的人是搞小圈子的，表示这个领导人爱搞小圈子的。当然我们要知道什么叫小圈子？什么叫保守？搞小圈子和保守是有区别的：保守是不想要一些不符合法的因缘，因为道不同不相为谋；搞小圈子是以自我为中心。所以，如果以法为分辨、以法为衡量，若于法不相应，不想和道不同的人在一起，不想用人情收买人，那不管是大圈子、小圈子都没有过失；如果不是以法为分辨，而是以自我为分辨，以私心为分辨，那就很危险，这样搞小圈子成不了大事。

所以，我们要知道内心里的法、业和当下的心境、心的力量都会影响我们的外境，有情世间、无情世间都受它影响。与其每天花很多时间去改外境，倒不如去充实内在，内在一转，心一广大，力量就强起来了，好外境也就跟着来了。在僧团运作的过程中，当有些事情不顺的时候我们就去好好地打坐修行。我一直告诉大家，只要我们一直打坐、多修行、多努力，这个法轮就会一直转下去，不要担心缺什么。明白了这些，当遇到不如意的外境的时候，我们就应该在内心里找答案，是否我的心起了偏差？我们会发现很多时候真正的根源在内，从内在改一改外境就变了。当然有些时候还是需要在外面下工夫的。

心的法则包含许多层面，在这里我们只选几个关键的、大家常能用得着的层面来诠释一下即：理性与感性；智慧与慈悲。

智慧是理性的，慈悲是感性的，理性与感性是需要平衡的。佛不仅具有大智慧，还有大悲心，佛的慈悲喜舍是无量的。所以，当我们明白连佛也是理性与感性的圆满者，我们就知道提升生命是需要同时兼顾这两者的。一个感性不健全的人，他可以很聪明，但他的智慧一定有偏差，才会理性与感性不平衡。有些人偏感性，他的智慧也有问题，因为他只凭感觉来思考、思维。而影响我们感觉的因素有很多：如过去的业、现在的因缘、内在的因素、外在的因素、肉眼看得到的因素、肉眼看不到的因素等等。如果任由感性带着我们乱跑，没有谨慎地看护着它，我们的知觉就会起偏差。一个领导人知觉起了偏差，他的判断就会起偏差，决策就跟着起偏差，他的理性就不能很好地发挥。偏理性的人，虽然他们可以领导，但内心如果很干涸的话，他缺乏一种推动力。作为领导人很重要的是：他要懂得人心，他的心要有一种能够触到别人心的品质，如果没有这种能力，他的心只是纯理性的，那他的跟随者会很苦。因为他很难理解、感知别人。感知的力量来自我们的感性，我们的柔软心，我们的慈悲，慈悲心最容易与因缘起相应。尤其是领导人必须要做一些坚定、严正的决策的时候，如果他缺乏感性，他的严正就会给人很多的痛苦，这样就不平衡；如果他的感性和理性平衡，即使他很严正，其跟随者还承担得起他的严格，还会有力量承受他的磨练，因此领导人要有很丰富的感性层面。

感性和理性的比喻，就好像你坐一部车子。如果是纯理性，就像第一部福特车做出来的时候，硬硬的、四四方方的、黑色的、坐的地方也是硬硬的，因为震动得厉害，坐在上面很难受。可是现在的车子的结构如弹簧、减震等做得恰到好处，坐着很舒服，象沙发一样，即使路面很颠簸，也能够很好地承受。这柔和的一面就像感性的作用：它比较柔，可以化解很多不和谐的东西，诸如能量之间的摩擦和消耗等；理性的作用就是黑白分明，分得很清楚，在做决策的时候不糊涂，不只是跟着感觉走，感觉是感觉，因缘也要拿捏得对，因缘拿捏得对是理性，感性是让我们的理性能够在很健康的情形下运作。智慧是理性的，慈悲是感性的。

在此我有个亲身经验，也是我这辈子第一次学会体谅。十七岁的时候，我上中学，担任总学长，总学长是管理学校纪律的，管理一千多个学生。有一个孩子一直制造麻烦，比如把衣服拉出来像阿飞的样子，还专门跟巡查员制造麻烦。有一次我非常想制裁他，可是又不忍心，因为我知道历来最严格的总学长没有什么解决不了的，只要总学长解决不了的事，带去校长室，校长就不需要任何理由的去处理人，因为校长对我的信任强到不需要听别人讲任何理由。印度校长是非常严格的，我一整年只带过一个人去校长室，其他的问题我都自己解决。因为不忍心，我突然之间起了柔软心，就想给他最后一个机会，那是我生命里第一次这样的经验。然后我对他说："明早上课时间是七点四十五，七点之前我要在教室里和你谈一次，如果你不出现，我就直接带你去校长室，你要知道由总学长带去校长室的后果是什么！"结果七点我们在教室里一对一地谈。我问他，为什么你一直要这么找麻烦？难道你没有想过你的父母亲养你、送你上学多么辛苦？你的父亲怎么想？你的母亲怎么想？突然间他的眼睛就红了，我再问下去，天哪，他没有父亲！我问你的母亲怎么养你的？他很难堪地回答他的母亲是酒吧女郎，在我们那个时代酒吧女郎就是妓女。如果一个孩子没有父亲，母亲是妓女，肯定要戴一个很侮辱性的绰号——杂种，人们就会叫他杂种。我马上就知道他的生活有多么艰苦！他在孩子中的地位有多么卑贱！他没办法，他要吃饭，是他母亲做妓女用卖身的钱来养他的，所以他叛逆、反抗。我很自然地换位思考，如果别人骂我杂种，我在孩子中怎么抬起头？如果我在他的处境，我会怎么办？我想他要承受的压力远远超过我所面对的、我要承担的。我几乎要哭出来，我的语气完全变柔软了，讲了一些劝导他的话：不要让上一代的过失带给你痛苦，如果你现在不改变，你不好好做人，未来的你又是一个问题人物，未来你的孩子也会是一个问题人物；我知道你很苦，但是你要走出来，为了你自己的生命，不要再这样做下去，这样对你没好处；我这次不惩罚你，给你一个机会。由于我给了他很好的鼓励和安慰，从那时起他再也没有给我制造一次麻烦。那对我来说也是生命里的第一堂课——体谅。由于我们只看到表面东西，不了解它的内幕和背景，我们不能够谅解别人。如果我们的心有谅解、有柔软、有慈悲，就可以发挥更深层、更成熟的智慧——帮人的智慧。

用两个例子简单地诠释一下心的法则的运用。如果我们真懂了，就真的更

有能力帮助别人、引导别人。

领导的方法

这个领导学是讲不完的，心的法则实际上不只如此，多观察自己的心，你就会慢慢掌握心的法则，有能力的话就去实修内观和外观。我们只能讲大纲、大原则，然后你们自己去开发法的领导学的实际运用和智慧。

依法如实

整个法的领导学方法的精华就在这四个字。其他东西如果你忘了，你要记得这四个字。因为其他的方法是从这四个字衍生出来的。即使从佛教的角度来观察佛陀的领导，也一样可归纳成这四个字。依法就是要遵循自然界的法则。比如说这个地心引力是很难掌握、很难琢磨的，它是一种无形的力量，你抓不住它，可是它就是让东西上来了就会掉下去；同样地，因果法的运作也是这样，因为肉眼根本看不到它是怎样运作的，所以想掌握它是很难的。可是通过佛陀及古时候智者们的引导，我们认知自然界法则的能力得到加强，少走了许多冤枉路。然而如果我们掌握了寻找法的方式，很多法就会自己显现。洞察性的观照是找到自然界法则的一个方法，但观照力的培育是要通过努力实修的。佛陀成道后讲的第一部经——《转法轮经》就讲到 Yathābhūtadassana 如实知见。如实，指的是契合因缘。你想知道如实不如实，当然要知道因缘，如实不是凭空想象，是实实在在有因缘在运作，然后我们才可以知道有没有契合它，契合了你就如实，否则你就不如实。很简单的道理，比如吃饭，你们吃得不饱？还是太饱？如果太饱了就不如实了，你的身体不需要那么多，可是因为你贪心，吃得超出了你身体的需要，就不如实了。过饱就会起反作用，待会听法的时候我在这边讲法，你在那边钓鱼；如果你吃得刚刚好，需要多少就吃多少，那就契合因缘，身体就健康，而且很有力量，很有能量。单单一个吃饭，就可以让你懂得如何契合因缘。所以如果连吃饭都要契合因缘，那还有什么事情不需要契合因缘的呢？待人处事更需要。

依法如实的领导才真实。其定易，定是指不动，易是指动。《易经》描述的基本上是变动之法则。对我们中国人来说，易是变化的意思，定是不变的意思。不变跟变，动跟静，取跟舍，拿跟放都要恰恰好。依法如实强调的就是恰恰好。其实恰恰好也是中道。因为它恰恰好，所以它符合因缘。当然我们也要根据条件去抉择让因缘变还是不变？如果最契合因缘的是在变化中不变，那就在选择在变化中不变；如果在变化中跟着变是最契合因缘的，那就选择在变化中跟着变。契合因缘的事也就有了很好的立足点。比如你要建一座高楼，你要根据地基的稳固度来决定要建多高的楼，如果基础稳固，你建的高楼就是稳固的，它就经得起时间、空间、地震等的考验。所以这个叫契合因缘。

契合因缘涵盖的面太广了，接下来所讲的诸如领导方法、领导运作，你都要从这个方面来看，它不离法和缘。依法如实就对了。

第二、真惠的力量

真惠是长久之道。真惠就是真正的利益。如果一个领导人能够带真正的好处给别人，自然地，他的领导就有维持存在的价值。如果另一个领导者能带出更好的真惠，那么正确的方式就是他退位，去要扮演别的角色。所以真正的法的领导就是要给众生带来真惠，因为真惠才能持久。有些领导人喜欢搞花巧，（大段政治内容至 42：07）搞花巧的领导可以维持多久呢？所以真正领导的力量来自真惠的力量。用任何其他方法来巩固实权都是非常危险的，也是不持久的。

第三、让因果关系明显化

这也是从依法如实角度出发的。当然这方面也有例外的运作情况，我们另外再说。通常情况是：当你给一个人好东西时，他必须承担得起；如果他承担不起，就会引起不良后果。比如你给猴子一把剃刀，因为它不会正确操作，就会乱刮，刮得满脸都是血，是很危险的，它承担不起。猴子是不需要剃刀的，你没有看到过猴子用剃刀吧，属猴的人用剃刀是有的。让因果关系明显化很重要。帮一个人，首先我要看他的承担力，他承担得起吗？如果他承担不起，很苦的。比如说我曾经要帮一个人，可是他没有领导的自信，就是他的功德不够，把握度不够，才干不够，当我们说法让信众起信心的时候，他感到被威胁了，他怕你了，他防着你了。就像你把一个猴子放在象背上，猴子吓个半死，他会想大象摇来摇去会不会害死我等；可是你把一个王放在象背上，王理所当然地坐在象背上，不会紧张，因为他是王。所以，当一个人有这样的因，你才可以给他这样的果。当我要护持一个领导人的时候，我很注重这个领导人的才能应该要强过我；如果他不比我优秀，我就担心是他否有足够的心量包容我。我过去曾跟过一个领导，他的心很宽厚，他是主席，可是处理主席也可扮演超越他的角色，为了法他真的有这种无私的心量，他说不管他不在或者他不会，我都可以领导。我说没关系，我不跟你争名，我很满足于处理主席的位置，我的目的只是想把这个团体的职能发挥到最好。其实他也想退位让我来做主席，我说不要，我就做副职，碰到艰难的场面你不会处理，我来处理。所以那时有关技术性的工作，比如修改章程、语言、法律、开会、场面的掌控等，都是由我来把握，但我还是恭恭敬敬地尊重他。他也有他的作用，他有包容大家和营造爱心氛围的作用。因此帮一个人是要看承担力的。

因果关系明显化就是我要知道那个人有没有那个因。佛教是讲慈悲宽容，可是慈悲宽容也要视情况而定，比如你做错了，我给你更好的奖励，你偷了东西我给你更多的东西，这样虽然宽容，但是不符合因果。而如果一个人具有潜在的美德，比如古时候转轮圣王的时候，一个人偷了东西，转轮圣王问：为什么要偷东西？他说我很穷。转轮圣王就给他丰富的生活物资，他就不再偷东西。因为那时的人有这种潜在的美德，很容易被感化。这种人的潜质承担得起，在他做错的时候用感动的方式来感化他。这其实也是他因果的力量，是这个人有这样的美德，他具有这种被别人的善感化的波罗蜜，这是深层的因果关系明显化，不只是表面的。这是一种领导手段。可是现代的人呢，这种根性越来越少。通常我会观察，然后采取试试看的做法：你第一次犯错，我会对你更好，我还

引导你、劝导你，第二次、第三次都是同样的做法。第四次，你还在犯同样的错，你犯不起了，我也不再跟你讲这些了，直接让因果关系明显化就是：错是这个结果，对是那个结果，赏罚分明。赏罚分明也就是直接让因果关系明显化了。他们知道这样做会碰钉子，那样做会得到好的结果；做错就会得到苦，做对就会得到乐；他要乐不要苦，他就会改正错误。这也是一种把因果关系明显化，也是比较适应现代人的根性。古代的人如果潜质很高的，那就不是这样了，他做错了，你对他好，你的美德可以感动他。而这个时代，这种方式很难达到效果。有些人十年二十年都未必能感化他，他可能越做越糟糕。这种情形就要用另一种方式：直接让因果关系明显化，简单说就是赏罚分明。从佛教的角度来看，我们不应该做严重的惩罚，就是说你杀了人，你就要被杀，不是这样，应该有个度的把握。我是反对死刑的，因为死刑本身是重复报复的做法，加强了人们报复的思想，使得人们认为报复的思想是正确的，那么这个世界就很可怕。就像圣雄甘地所讲：An eye for an eye makesthe whole world blind.你打瞎我一只眼睛，我也打瞎你一只眼睛，这样打来打去没完没了；甚至有人你打瞎我一只眼睛，我打瞎你两只眼睛，这个世界就全瞎了。所以因果关系明显化需要有智慧，要有个度的把握。不见得一个人杀了五百个人，就把他家族五百个人都杀了，这样也不符合因果。所以这方面需要领导人的智慧。从另外一个角度来说，因果关系明显化就是要加强被领导者的因果概念，知道如是因得如是果。虽然他们未必会相信、明白佛陀所讲的自然界的因果法则，但他们知道世间法法律的因果，违法的，就要受到处罚，他自然就不敢了。总之，不能让人因为做错而得到好处，如果这样他会因为这个鼓励而继续做错，这在领导学里很重要。所以让因果关系明显化的管理手段就是赏罚分明，但是这个罚要有智慧，要把握好度。因果关系明显化也传达了一个讯息：就是领导者若能让自然界的法则深入扎根到被领导人群中的心里，那么大家只要遵循因果法则，领导的目的就容易达到。在做事时他们会想到因果，会想我要累积什么样的因，才能得到什么样的果，当每个人都老老实实付出的时候，整个团队的运作就会有很好的效果，大家就都能得到真惠。如果领导一直能给大家带来真惠，那么整个组织的运作就可以长久。人际关系就是如此，如果一个人总是带痛苦给别人，他的人际关系不会好；如果他总是带好处给别人，他的人际关系就会好。

F110123_3 法的领导学（浓缩版）（领导力-法力和业力）

根据我的观察和研究，领导若能够真正做到依法如实，他会在领导和管理上都是很成功的。问题是依法如实是个很不容易实践的事情。

比如说你要建一座寺庙，需要和官方领导层打交道，沟通、交涉，但是官方单位不理你，还刁难你，你递交申请的材料通不过，你怎么办？大多数人尤其是做生意的，就会想我私下塞点钱收买他，他拿了钱就要替我办事。这样做他违背了因果，用一个不如法的方法得到眼前利益，但是长远来讲他种下了一个错误的因。就像在那些贫穷的国家里贿赂官员是常态现象，政府部门陷入到只有贿赂才能办成事的状态，结果是人民贫穷、国家贫穷。所以，真正的领导就不要造这种苦因，要依法如实，开发法的力量，是比较难的。这牵涉到你对法的信心、你的忍耐力和你的牺牲精神，能否承担得起这些就看一个领导的品质和能力，这种品质和能力，我们称它为法的力量。

过去的身口意所表现出的品质、能力累计下来的能量，称它为业力。现在所造的业也有作用，但过去的业力起着主导作用，它几时成熟是可遇不可求的，有时候某些善法可能会引发一些善业的成熟，但是大多数时候业是不容易掌控的，不是不可能掌控，而是很难掌控。所以最可靠的还是法的力量。领导者的业力不会永远顺，业力不是每天哄着你上路，业在低潮时危机、考验和磨练会出现。如果业力天天顺，就算你做得很成功，也不能体现你的领导能力和才干；逆境时你被欺负、被侮辱和被阻挡，你能承担；顺境时被人家宠、被人家拥护、被人家赞叹你也很清醒、不迷惑；这时我们就说你是优秀的领导。我们不知道将要成熟的业力是善业还是恶业，有时它是你的亲人，有时它你的敌人；恶业是我们的敌人，善业是我们的好朋友和亲人。领导者业力未必一直顺，业力不顺时你要靠法的力量，这样才能稳稳当当地发挥领导的作用，否则就只能靠他的业力；当然，有些人的业力是超凡的，一出生就是顺顺利利的，一辈子都是人家都听他的，身边就是有一大群很好的助手，这是他以前累积的强大的功德带来的果报，这是纯粹靠业力。不过如果他没有遵守基本的法，就算他的善业来了，他会很快败完的。所以说法和业都是重要的。

过去的业可遇不可求，所以一个领导者要着重把握可掌握因缘，可掌握的因缘是当下的业，当下的法。在众多的法的力量里法和业的力量是很重要的，但智慧更重要，虽然佛陀在讲《菩萨的十菠罗蜜》时是以布施开始，但那是在打基础。菩萨有三类：一是以智慧为主导来修菩萨道的，从他被授记后经过四个阿僧祇劫又十万个大劫而成佛；二是以信心为主导来修菩萨道的，从他被授记后经过八个阿僧祇劫又十万大个劫而成佛；三是以精进为主导修菩萨道的，从他被授记后经过十六个阿僧祇劫又十万个大劫才能成佛。当来下生的弥勒佛就是精进型菩萨，已经修行了十六个阿僧祇劫又十万个大劫，正在兜率天等着。所以智慧非常重要，十六个阿僧祇劫是四个阿僧祇劫的四倍呀，为什么？就是

因为智慧的力量很强大。智慧就像光明，因为有光明你看得很清楚，做起事情来就事半功倍；没有光明你看不清楚，就会盲目地做，就像你闭着眼睛用机关枪打鸟，射了很多子弹，只射下来几只，命中率非常低；有光明一颗子弹就可以命中了。这只是比喻，并不是让你们去打鸟，我们不要去杀生，千万不要这样做。所以智慧就是看清楚、看准后再做，一分的努力就有一分的收获；如果没有智慧，就像打鸟没有看准，有的命中有的命不中，那带来的功德、菠罗蜜和效果就大不相同。

领导者最主要的智慧：一是能洞察因缘，看清楚比较重要的层面（听闻不属于洞察，但也是一种智慧）；二是思维的智慧；三是超越思维的智慧。洞察就是能够清清楚楚、肯肯定定、知道因缘的智慧，了解因果的来龙去脉并能化解种种矛盾的智慧。洞察因缘的层次有很多，最高的层次是成佛的层次，不是我们一般人能够达到的，除非你成佛，佛是圆满地洞察因缘。每个人多多少少都有一点洞察的智慧，记得小时候妈妈用眼睛瞟我一下，就知道我起什么念头啦，那个时候感觉妈妈好神奇哦！就问：“妈妈你是神仙？”妈妈说:“其实很简单，只要看你们小孩子一眼，就知道你们的起心动念，想要干什么了？”。那时候感觉妈妈好厉害，妈妈有这种洞察力，孩子是很幸福的。

领导者有了洞察因缘的智慧，还要学会看别人的潜质。领导的工作就是要把别人的潜质和力量发挥出来，所以要懂得看别人的潜质。只看别人缺点的领导人的防范心都很强，只看到缺点，看不到优点。比如我天生只会看人家的缺点，一眼望下去，哎呀！这个要出问题啦，那个有什么危机啦。后来我发现这种心态很不平衡，我这样的眼睛，人家看到都怕，让人家感觉在你面前就是没希望了。后来我就转变心念，我想每个人都有优点和缺点，不能只看到人魔鬼的一面，也要看到人天使的一面；当我们看他天使的一面时，魔鬼的一面自然就消失了；你的心里起了光明，黑暗自然就消失了，那不是更好吗？我们就少了一份痛苦。领导者为什么去制造痛苦呢？真的没办法才让他苦一苦，否则最好给人家快乐，那样领导者和被领导者都快乐。所以我常常教导我的学生，你们要做好命的学生，不要做苦命的学生，你们是好命的学生，我就是好命的领导人；假如你是苦命的学生，我就是个苦命的领导人。我们要多开发好的层面，要懂得引发人家的光明面，引发人家的潜质。领导人不只是能看到问题，还要会解决问题，要能看到变化，这个变化很重要。因为生命里最难处理的事情常常带着一种假象，以为它本来就是如此，如果能够看到变化，就能及时地做出反应。就像一个医生很及时地发现病情变化了，他马上换药，且下药及时，很可能病人就得救了。领导人也是一样。我道场去年发生了一件遗憾的事，那时我太忙了，忽略了我的学生，没留意去观察他们，没及时发现有些学生的心中早已种下了一个危机的种子，等到他说要还俗了，才发现问题严重了，我还以为有时间，可是最佳时机错过了。作为一个领导人，那是一种过失。所以就自我检讨：以后不能太忙了，我一定要花时间注意和观察我的学生，不然就不要收学生。否则我要照顾的范围越来越广，但身边的人却一个个出问题，那样不

行。一个领导人的责任是变化你要能及时观察到，但只看变化还是不够的，还要看变机，即这个人变化之后有多少转变的可能？要怎样让他转变？怎样把他救起来？这是领导人要做的工作，不能只看到问题，还要看到拯救的机会，拯救的方法、状态和可能性，这个就是要掌握变机。知道什么是变数，什么是定数。定数就是有些东西在某个固定的时间里改不了，而变数就是可改的，那什么东西改的了？什么东西改不了？比如这辈子女众要变男众，可以吗？来世吧！临终时你下决心来世不要做女人，一定要做男人，这个可以。可是这一世只能接受你是女性的身体，好好把握它，让它健康。女的不能变男的，男的不能变女的（当然不能说通过手术变性），这就叫定数。变数就是我能改变的，比如说你健康不好，可能是业带来的，但过去发生的业，你现在能做什么？就是保护身体，有智慧的放生等，但不可以像有些报纸报道的那样随便放生。放生和护生，它会增强善业。当然以前造的恶业还是恶业，恶业要等到成熟它才会消除，忏悔只是忏掉它的恶性循环，即以前做错了，以后再不做了。大家要明白什么是定数，什么是变数，什么是可能，什么是不可能。不可能的就不要浪费时间，不能改变的不要打妄想，接受它好了；对于可能改变的因缘，我们就下点功夫改变它，这是领导人应该要做的。要做到这点，它牵涉到什么呢？推理与观照，在自己还没有开发出观照能力的时候，你只能用推理，最近我发现《IQ》里面所做的，都是教你推理，没有真正考你能观照的 IQ，我觉得今后如果再有 IQ 测试的话，它应该有另外一个领域，比推理更高的领域--观照。如果有这个领域的话，那人们都要来打坐啦，都要来修止观啦，那么今后就可以 Bhante Mangala 给你（IQ）test。推理是什么呢？就是凭我所看到、所知道的去推理我看不到摸不着的答案。就是逻辑思维，根据这个推理那个，最后你就知道演变结果是什么。因为它按着那个规律演变下去，几乎不会有差错，比如一支箭射出去的时候，你知道它正常的前进轨迹，如果这边没有东西挡它，它肯定可以到那一边，就是把所有的可能性都算在内，得到的答案，这就是推理。观照就是直接看因缘，是如何就是如何，是最快、最单纯、最稳固、最可靠的方法。观照有很多层次，浅的层次就不会有深层次的效果，关于观照能力我们现在有什么就谈什么，它涵盖的层面很多，讲也讲不完，我们就讲个大概，你们自己去寻找答案。

这个心影、远见、见识指的是什么？领导的智慧对眼前的东西不了解，就不能起领导的作用；若领导的智慧能了解眼前和过去的因缘，那么你就可以展望未来。比如一个雕刻家看到一块美丽的石头，如果他的心里不能出现一个清晰的影子，他想不出一个美丽的天使，他怎能雕刻出她呢？不可能。至少他能想像出天使的模样是什么，他才可以雕刻出一个天使，这叫心的投射。为什么要常常意念佛的功德、菩萨的功德？为什么常常诵经有这种力量呢？因为我们天天重复这些善法的时候，心里就种下了美好的心影，慢慢心也会向那方向发展。佛陀在经典里这么说，你日日夜夜这样想着它，你的心就倾向于他，心里面有这个心影的时候才可能会开发出与此相关的事。比如说我要帮一个学生，

我必须努力看到他有希望，才能帮到他；但有一种情形是无奈的，就是我的能力怎么都帮不到他，连想象都没办法。通常我会建议他去向别的师父学习，我想是我的德行、功力不够，我才没有能力帮他，至少是在这个阶段。但是我不会想他完了、没有希望了。作为一个导师，我会想如果我的德行等各方面的能力增强了，也许这么难的案子我也能解决。另外一种方法就是尝试，就是给他一种’？22：10 移易’（疑议）。就是在怀疑、不肯定的时候，我想他有转好的希望，就给他试一试，这也是一种方法。所以在领导的智慧里心影是很重要的，你心里有光明，才有希望到达一个光明的结果。当然也有人说我没有想什么，它就突然间发生了，这是纯粹靠业，靠业得到好结果不算本领，那是过去累积的善业现在成熟了。真正的本领是即使本钱不够，但懂得怎样善用法、善用智慧，让本来不可能的东西变成可能，那个才叫发挥领导的才能。领导者一定要懂得忍耐，没有忍耐心的人不可能扮演好领导的角色。忍耐的奥妙就是转逆为顺，把垃圾转为黄金，恶业消除的同时也在累积波罗蜜、累积功德、累积善法。不愿意忍耐的人不会有大智慧，领导者看不到忍耐的价值，那只能靠他的业力来支撑；真正有智慧的人懂得忍耐是生命里很珍贵的善法，不愿意忍耐的生命是不可靠的、不安稳的、不快乐的。因为如果业真的有那么好，就生在天上，不会来人间了，来到人间的业都是善恶参差不齐的，你又不想忍耐，怎么会有这样的事情呢？是不可能的。懂得忍耐的人他会忍得很快乐、很欢喜。

每一个当下的因缘都是新的，都会给我们一个新的生机。可是一个领导不懂得把握当下，一直活在过去，明明机遇摆在他面前，他也不能让当下因缘带给他一个好的机会，就错过了机遇。因此把握当下的因缘是非常重要的。就像以前我刚刚担任总学长的时候，非常艰苦。我们学校有很多坏孩子，早期的时候还有人卖白粉、吸毒、社会党分子很多，比我大一年的学生还剩下一个多月就要考试了，我年纪比他们小，还要管他们，他们就准备给你制造麻烦。当时我想：我要做什么呢？怎么才能把这些问题化解了？很简单，我要的是在我的最后一个月任期内他们不要制造麻烦，不然我的开头就不顺利了。于是我去那些班级演讲：“朋友们!你们以前做坏事的记录本在我手里，我有权利把它呈给校方，给你的毕业评语来个正确的评估；我也有权利把它收藏，过往不究。我很爱护你们！不希望你们的毕业证染上污点，只要你们这个月好好读书，我祝福你们考个好成绩，我也轻松些；如果你给我找麻烦，我就把它全部交上去，那你的毕业证书将会出现什么样的评语？他们会想这个总学长是有慈悲心的，我们不给他找麻烦，他就过往不究，放我一马啦。所以他们多多少少也起了好心。如果去追究他们以前做的坏事，那太复杂，算旧账对彼此一点好处都没有，重要的是你要懂得把握现在。结果呢，那一个月平平安安，一件麻烦事也没有。当然有时也需要找一个典型案例算旧账的，因为如果人家看到做错事情，不需要付出代价的话，就会有样学样，反正一定会过往不究嘛，这个不可以，要把因果关系明显化。当时我的想法是怎么把事情处理到最好，怎么给大家带来更好的结果，而不是去报复。他自己的因果会找他的，不需要我们来算；如果我

来算能带来更好的结果，那我就来算。我只看这个月，当时我有很现实的想法："怎样做会对整体带来更好的结果？只有一种方法，让他们安心的读书，我安心做我的事，大家互不招惹就好了。"这就是要把握当下的重要。当然也不可一概而论，该算的时候要算，要看当时的处境，这样因果关系才可以明显化。我们过往不究，是因为我们的宽厚而感动了别人，从此别人就转向好的方面，有些人是这样的，所以这点也很重要。我们简单的提出问题：这种处境下怎样做才能让当时因缘下的短期和长期的结果都达到最好？我们这样子问时不要带着情绪、报复心理，通常会容易得到答案的。全权掌控在当下，过多的计划未来是没有必要的。有时候是需要计划的，比如你下个月要外出，你现在就要把机票买好，不然碰到华人新年时很难买到机票；但是有些计划是不需要的，因为它牵涉到未来我们无法掌握的因缘，我们只能计划现在能做到的，往后再远一点的，我就看着办。比如我们要办道场，我会和学生说，根据现有的条件做到哪里就算到哪里，也许到了那个时候因缘又改变了。怎么改变因缘呢?你们好好用功打坐，好好种福田，该有就有，没有就忍一忍。带着这样的心改变现在，未来的因缘也会改变，当我们全权掌控现在，未来的情况就会反过来。我要传达的信息是让因果各得其位，让本来应有的因转成它的果，应该有的，让他有，不是天翻地覆地把一个坏的格局转成好的格局。这个牵涉到善法的运作，心念的转变，最主要是心念的转变，心的光明会让所有相关的因转变，那么未来就会转变。

另外一个力量就是老实，老老实实跟着因果走，多少因就多少果，不要搞那种取巧的事。善巧可以用。为了取更多的牛奶给乳牛打荷尔蒙，就是取巧，因没有，却硬要那个结果，那么未来人类要付出惨痛代价的。老实是在正确的因上下功夫，不要在不正确的因上下功夫；因为老实，自然法界护着你，因果法则护着你，得到的结果最可靠，也容易维持。

法与业，通常我比较注重领导者与被领导者的业。如果一个群体的业承担力不足够，却强求承担那么多，花费那么大，那你就要付出惨痛的代价；如果这个群体有足够的善业，有足够的善法，那该有的就会有。带着这种因果思维，我们要知道领导与被领导人的业，就像一个国家的首领想让国家富裕起来，要他的人民幸福快乐，当然要关心大家的业，要让人民造善业。或者我们要帮一个人之前要看他的业、他的福报够不够。我们的方法就是引导他去造福，如果他不去的话，我就不想帮他。因为他没有福报又不愿意种福，我怎么帮他，他承担和消受不起；如果他愿意去种福，有了福报和功德，我给他好东西他才受得起、留得住。法与业的承担力这一点很重要。领导人要关心被领导的人群，你要给他增慧，给他承担好东西的能力。看承担力还有一个简单的方法：当一个人得到好东西时他的善法增长，成为一个更快乐、更有美德的人，就是有承担力；如果我给他好东西，他总是想败坏、傲慢，走下坡路，那他就没有承担力。从这方面讲就是要有法与业的承担力。有善业功德的人稳稳地坐在王位上，毫不紧张；而没有功德的人坐在王位上他会发慌的，他坐不住那个位置。

另一种是法的承担力。阿拉汉都有法的承担力，应供就是应该供养的，因为他已经到了那种如如不动，不会起贪、嗔、痴，不会起傲慢心的层次。不管你怎么对待他，他都承担的起，你给他再好的东西也动不了他的心，也乱不了他的心，他就是应该接受供养的，他永远有最好的法的圆满的承担力。业的承担力，就是他有善业，他承受得住，就像你给人家进补药，也要看人家身体受不受得起，有句俗话说"虚不受补"，他承担不起就是虚不受补，受不了生命里的好东西。如果我们业的承担力不够，那我们要增加法的承担力，法的承担力就是好东西来的时候你还是保有你原来的美德，或者增长你的美德，不是败坏，不是堕落，这个就是有承担力。所以领导者要有法与业的承担力，被领导者也要有法与业的承担力，两者都很重要。

另一点是看结果和看因，那什么时候看结果？什么时候看因？领导是要接受考验的。有时候你会遇到那些很会善巧言词，黑的能讲成白的的人，他转过来转过去讲，你辩不过他，那怎么办？很简单，这就是看结果、看报告、看记录来衡量。如果每次交给你任务，你都搞糟了，并且都有千万种理由狡辩自己是对的，错都是别人的。这个时候我会说："你的业不好，消消业障吧，等业障消完了你再来做"。不要听他没完没了地辩个不停，这种有坏纪录的人，不是他现在有问题，就是他过去有问题，总之是他的错，却总说自己没错。我通常会说自己有苦就是错，没有自我怎么会苦？如果没有错，你的心不会受苦。即使不是你现在的苦，也是你以前的苦，让你感觉被冤枉、被苛待，如果你过去没有冤枉别人，苛待别人，你今天为什么受这样的果报呢？所以你过去一定有错，一定要忍。如果一个人来到我面前，百般辩说就是要我解决他的外在问题，丝毫不能忍耐，我就不处理他的问题。先不论问题能不能解决，得先认错，过后我们再处理问题。通常遇到巧于辞令的我就只看结果，这永远是对的。不过一直倒霉的人也不容易帮，有些人是爱打抱不平、专门爱护黑马的，还帮人家顾（？40：00）水果的，我不是说这不好，我们也有慈悲。可是倒霉人有倒霉人的业，我们过度紧张又有慈悲心会被他的业拖惨的。要慢慢想办法帮他，先帮他改因，第一件事就是教他忍耐，教他慈悲，教他舍，教他放下，他愿意做这些后，我们再帮他，这样就对了；如果他不愿意做这些，不愿意改他的因，我们帮他也不会有好结果的。要打抱不平也好，要保护人家也好都需要智慧的，没有智慧的领导人专门找这些人来护，那他的生命里将会有一大堆麻烦事，这一点很明白，所以要看结果。那什么时候看因？我做对了，可是结果没有马上成熟，这时我们要对因果有很强的信心，问自己做的对吗？如果是对的，你要有耐心；若你耐不过艰苦的等待就放弃了对的因，你永远得不到好的结果。苦一点没关系，苦可能是我以前的业带来的，也可能是上天或菩萨在考验我们。就像孟子讲的"天将降大任于斯人也，必先苦其心智，劳其筋骨，饿其体肤，空乏其身，行拂乱其所为。"我认为上天或菩萨要考验一个人，不单单只是让他受苦的磨练，还会用另一种相反的方式：先宠他、护他、溺他、爱他、捧他；顺从他、恭敬他、讨好他、仰慕他、爱戴他、崇拜他，如果那他还能够一如既

往，如如不动，就是堪受大任的人。他会这样想：可能是上天要考验、磨练我或是我过去的业要成熟，就是这样而已。如果因错了，就纠正；如果纠正了，因是对的，法也是对的，那就老老实实耐过那个艰苦时期。这需要领导者用智慧来判断走下坡是不是退步，比如从一个山头走到另一个山头，你要先走下山谷，到谷底后你再往上走，才能到达另一个更高的山头；如果没有因果的信心，又不相信自己，你就会觉得我一直这样越走越低，你就永远到不了另一个山头。所以要对因有绝对的信心，若在因上面下了很多功夫，没有结果不要紧，忍下去，总有一天结果会出现的。就像你们观呼吸一样，修禅者很清楚的知道修定的原理，就是以一个清净心长时间在一个安稳的目标上安住，时间一长定力就来了。你问自己做的符合不符合原理，如果符合，你要有信心坚定地走下去，不要害怕。这个就是看因，就是要有信心，虽然结果还没来，但是我能够坚持下去。有时候我们看因，有时候我们看结果，要知道什么时候看因，什么时候看结果。当一个因很明显是对的，我们就要坚持下去；如果那个因比较模糊，就要看结果，看记录。“诸法因缘生、诸法因缘灭”没有因怎么会有乱七八糟的果呢？看结果就永远真实，谁也逃不了，谁也花巧不了，反正你事情办好了，那结果就对了。看结果的领导人不容易受骗，也不是说受骗和不受骗的问题，有时候模糊的东西，一个领导人很难轻易破解的，不要想太多，就看结果，结果总是不对，这个因肯定就不对了。这个人放在这个位置不对，不管他怎么解释，就要调离他，等因缘对的时候再把他换回来。我们在因上下功夫，这样做起事来很单纯，不要在果上纠缠不清，虽然我们知道事情的结果能判断我们做事的效果怎样。因缘用肉眼是不容易看清的，佛陀教我们老老实实在因上下功夫，用时间来证明一切。如果有观照能力，就不太需要依赖信心的力量，靠观照的力量，信心更加巩固；如果没有呢，就只好靠相信的力量。

跨越单个理论，运用整套理论去整体观的智慧也是很重要的，有些人不清楚在什么时候要用整套理论，就不能开发出更深一层的智慧。在缘起的法则里种种的因缘、种种的法则会融合在一起运作，我们不能只靠一两个理论来作推理，要达到全面运作时候的整体观。例如一台车子的运作使了很多原理来共同协调，螺丝要稳固，轮子要减少阻力，它才能滚动，螺丝用的原理和轮子的原理肯定是不同的，一台机器整体能够平稳运行，它就是成功了。设计一台车子虽然由不同的人分别设计轮子和方向盘，但要有个掌控整体的设计者，他才知道这台车的重心在哪里。如果车子前后材料的厚度不同，它的重心就不同，驾驶起来就不稳，方向盘的操控也会困难。设计飞机也是一样的道理，任何事道理都一样。要有整体观，不要被单个、片面的理论束缚，有时候跳出来看整体，可能会发现到意想不到的理论，懂得看结果的人就知道这一点很重要。

领导者的直觉能力和其直觉的升华都比较重要。但佛不需要用直觉，直接用观照更准确。直觉是一种很敏锐的、一看就知道的感觉，迷信自己的直觉也是危险的，特别是大智慧还没有圆满的时候，迷信直觉会产生很大的问题，也许十次都对，第十一次错了，就前功尽弃了。在还没达到智慧圆满的时候，要

善用推理等方式来帮助直觉。直觉是可以培养并让其升华的，怎样让直觉升华？一个人善用理论，做理论的主人就可以培养直觉；被理论束缚，做理论的奴隶就很难培养直觉；心如明镜般清明、没有枷锁的时候，直觉的可信度、可靠度就越高；心不清静、被污染的时候，直觉就很危险。同时等待的智慧也很重要。你看我们的释迦摩尼佛从兜率天下来之前，就一直在那里等待。弥勒菩萨现在也在那边等，反正已经成佛了，为什么还不下来？现在是多么新潮的时代，早点下来我可以供养你手机、电脑呀。时机不对，还是要等待。等待是让因缘慢慢成熟，如果你不能等，果子硬生生地采下来，就不自然了。好不容易经过十六个阿僧祇劫又十万个大劫累积的圆满功德，他要把他成佛的价值发挥到最高。那在等待的时候我们应该做什么呢？累积更多的善因。

以德报怨和以直报怨对领导来说也很重要。佛说以德报怨，孔子说以直报怨。以直报怨就是你来什么我就给你什么，运用此方式时要小心点。该怎样判断用哪种方式合适呢？基本上就是看怎样做能带来更好的结果，比如有时候人家对你不好，你对他好，反而感化了他；有些时候则不行。因果关系明显的话，基本上领导人只要心里有这个问题："我怎样才能有最好的结果，我怎样才能帮到他？"这个通常不是太难判断，但在时间点和程度上能做的恰恰好是很需要智慧的。最近我的一个师父在受到人家很严重诽谤的时候，他是直也有，德也有，该直的地方直了，该包容的地方包容了，做的很有智慧，很殊胜、很圆满的，大智若愚，很少人能过这一关的。领导者有虚荣心，为了显露聪明，时不时要显示一下他的才干，这个容易出问题。我的师父帕奥禅师，他是很殊胜的，他的智慧很高，懂很多东西。但是讲戒律的时候，他宁可守戒守到大智若愚而不做一点变动，为什么呢？他不是不懂，不是不会讲戒律，他知道如果有一些东西跟随时代改变而改变的话，他的徒弟就会改得更厉害，那以后戒律就改得面目全非了；另外一个师父，他说时代不同了，因缘不同了，要改，改到最后他的徒弟不穿袈裟的，南传比丘穿 T 恤上街拿钱买东西，我都分辨不出他是南传的比丘了，直到看到他的袈裟有点不同，看到他的下裙，哦，那是南传比丘。这就是他改一点，他的学生越改越多，结果整个僧团还俗率达 90%，这是很可怕的。这个就是不懂大智若愚，没有大智慧，太有小聪明。我就很信任、很相信帕奥禅师的大智慧，用不着别人来教他，他懂很多很多东西。可是就有人自作聪明，要提醒这个、提醒那个，可能世间的东西需要别人一些智慧的见解，他能够做到。但是不需要入智慧的地方就不入智慧，这是大智若愚。

想到大智若愚我就很有感触，写了一首诗勉励自己："大智若愚愚何意，意在去掉小聪明，小聪多被小明误，大智若愚恰尚勤"。大智若愚何意？愚是什么意思？意在去掉小聪明；小聪多被小明误，就是聪明反被聪明误了；真正大智若愚的人即使被人看成傻子，他也很快乐的；大智若愚恰尚勤，恰尚勤，恰是向往，尚是高尚，勤是勤奋，就是老老实实在因上下功夫。大智若愚的人因果法则会保护他，你会讲他好命。昨天就有人说我好命、有福报，做事情顺顺当当，别人做事没福报。我说你这么说是没智慧的，你应该研究我是怎么做

的？别人怎么做的？不要光说谁有福报。我老实告诉你，这几年还是我业的低潮，但是我知道我的业不可靠的时候，那靠什么？靠法！靠大家的业！所以才让我开发出“僧团领导者”的概念。如果靠我的善业一直成熟，顺顺当当完成事的话，就不会触发我有心思去引发僧团的力量。当我发现我的业不可靠的时候，我又想让大众得到好处，我就想到让僧团发挥力量，让大家的业跟着我，在后面推着我去完成。当然这方面是有一套方法的，有机会我们可以讲一讲。

当我知道我的业不可靠的时候，就要发挥其他人的力量，发挥团体的力量，整体的业就不同啦，有人冒好业，有人冒坏业，但是整体就有很强大的承担力，总是有好业来承担。所以真正有智慧的人在因上想，不在因上想的人就会说你好命，好命有好命的模式，我们要是能学到好命的模式，我们也会有好命，要做好命人就要看他们是怎么做的。好命的人，人家骂他，他就笑，完全不当一回事。那我就学，笑笑不当一回事那我就好命了。所以要学做个好命人，就是老老实实在因上努力，这点很简单。

变与不变，舍与不舍，什么情况、什么时间适合什么，牵涉到拿捏的智慧。单纯的心具有的力量是不容忽视的。我们应该倾向培养单纯的心。当智慧开发到高层的时候，他能够知道很多的东西，但心依然单纯；不单纯的心，智慧是很难发挥的。比如在做决定的时候，一个心思很复杂的人，就不敏觉；真正懂智慧的就知道单纯的心能够超越复杂，面对复杂的情况时心里寥寥分明，比起思维复杂的人判断得更准、更清楚、更明亮。若因缘的智慧和观照的能力得到开发，那么这个单纯的心就能够单纯得很有力量，但不是傻瓜。心单纯的力量的开发是要通过修行，才可以做到的。圆与方，曲与直，奇与正，这些相对的模式，我们要懂得什么时候用什么。圆与方，什么地方用圆的原理，什么地方用方的原理；曲与直，曲就是心里不要去计较，能忍让，能受委屈。奇与正，奇就是喜欢出奇招，引起别人的注意，但是不管用。你可以一辈子都打仗吗？不可以的，你就要老老实实。一个国家领导人要好好地发展经济、发展教育、发展文化，整个社会才能进步，不可以天天去动兵打仗。用兵打仗是奇，好好地发展是正。但如果一个国家没有用奇的方式，没有军队，他管理得再好，只要邻国来侵略，他就垮了，那就是没有奇的力量。当然我们不是讲打仗、不是讲国家，这只是个让大家容易明白的例子。生活上也是如此，你要有应付危机的能力，这是奇的能力；也要有老老实实勤奋耕耘的能力，这个是正的能力。如果你的心里天天在研究奇的，研究兵法，那你的生命里一辈子都在打仗。因为你是在吸引这种因缘出现在你的生命里。比如我看到用降头（指一种邪术）处理事情，一点点事他就降头，一辈子跟降头因缘解不开。天天用奇，那么他的生命是凄惨的。你老老实实地耕耘、发展，持久地做、维持那是正的。但是应付危机的能力也要有，不然你做再好的东西，突然一个人出奇招，你就垮了，这样你也维持不了正。正是常态的，奇是应急的，不能够以奇为正，那就出问题了。但这个时代比较危险，有人喜欢例外，他觉得很满足。其实正规，常规才是重要的。当然也要有做例外的能力，因缘不同时就要有例外。但是例外是

没有规则的，没规则的团体运作可靠吗？是危险的。所以应该是少数情况是例外，多数情况是常规就对了。万卦就是一切的模式，真正好的领导人能够精通种种变化模式，能够度过种种的考验。

认识和掌握究竟法，才会有高层次、洞察性的智慧。真实的希望不是在梦里，它可以给人一种很强的力量，因为这个世界上没有希望，谁还有力量去实践、去共同努力？人民必须看到希望，领导人要有能力给大家正确的希望。但是那个希望必须是要真实的，不能像炒股票那样，后面没有真实、实质的支持，总有一天会垮下来的，这种我们叫虚幻经济。大家都发财了，可是国家的真正资产有多少呢？所以真实的希望在法上是可实现的。这牵涉到对自然法则的认识、因缘的了解、梦想的力量等等，这些都必须要有法的基础。比如我们的菩萨的梦想是成佛，成佛是可能的吗？是可能的。于是他就努力往成佛的方向发展，结果他的梦想实现了。燃灯佛授记他的时候，他第一个反应不是高兴地去享受，而是想既然我被授记是要成佛的，我应该怎么修？该修些什么呢？他的因果思维很敏锐，很自然，他知道成佛一定是遵循因果法则的，不会妄想说已经授记了，就什么也不要做，一定会成佛。结果他悟到了十波罗蜜，那就是梦想的法基础，为了这个梦想你去付出、去落实、做一位真惠法的领导。你真正有法的基础，你就有能力带来真惠，那你的领导就是扎实的。所以智慧必须是真实的、自然的。这些东西要靠你们自己去发现。

宏观与微观的作用也要平衡。宏观是要有整体观；微观也是不可以忽略和轻慢的。有时候功归一篑就输在忽略一个小节上。例如美国挑战者号太空飞船爆炸的原因就是一个螺丝没拧好，而导致太空飞船在空中爆炸，损失了七位非常优秀的太空人才。

领导人做事不执着，才不会在受到一点打击和挫折时就垮下来。当大家心没力的时候，整个团体是非常需要领导人给予大家信心和力量的，如果你的心力也不强，那就不要领导了。不执着你就可以带领大家度过困难、度过考验；不执着你就可以在考验来临的时候依然充满信心和力量。因为没有一件事情是不需要考验的，

善知无常，你就会有信心和希望，不管事情多么糟糕都可以改变：坏的可变成好的；好的可以变成更好的。就看你怎么善用智慧。

慈悲喜舍是领导人的情感智慧，是内在和外在的联结。当情感智慧成熟的时候，理性和感性就会平衡，你的心就会有承担力、实践力。实践力就是一步一步走，活在当下每一刹那，很难很难的事情都可以完成。承担力就是要有无我、无私、忍耐、勇气、美德、公信力、傻气等品质。傻气就是聪明人不敢做的事我们敢做，聪明人会想这条没人走过的路，我怎么可能走过呢？可是傻气的人相信因果，相信成佛是可以的。我们只要老老实实做因，就不要担心果。很多时候大人做不了的事，傻气的小孩子完成了。所以我们还是需要傻气的。

如实的表达能力和口才是不同的。一个领导人要有清楚的表达能力，不然你讲的很复杂、很玄，你心里的梦想、理想和信心没有办法让人家理解。当然

也有领导人是用“玄”来领导的，专门讲一些玄的东西。人的好奇心很强，我高深莫测，你就紧紧跟着。我有一个同修，他跟着禅宗的师傅修了十年，用了十年的功夫他都不知道在做什么。我说真的佩服你的“傻气”。当然我不敢评论那种禅法到底对不对，就是那种教法：老师的手向空中一指，他就走了，剩下的你自己去悟。他就感觉很玄、很厉害，认为老师一定有他摸不着的东西，他就一直参、一直悟，就是不愿意离开师父。我是不明白这种教法的。通常的情形是：法是可以象佛佗那样通过善巧的语言来如实表达，让人们能够明白其含义并引导人们一步一步走下去，这是好的领导者需要的。那么他那样的说法方式能吸引一大群人跟着他学法，是需要有一大群有傻气的人才可以的。

变的反复的规则要懂。就是指我们的因缘在改变的时候会有些反复，比如季节变化的时候，气候会有反复的现象。这些规则不懂的话，有时候会出很严重的偏差。

气概与能耐，无我与无私，布施法、爱与力。一个领导者要具有诸多的能力：悟力、定力、信力、念力、精力、慧力等这些都是很重要的，这些是心力的成分。

在佛教里面被翻译成“同志”的这一词，有人不喜欢翻译成同志，因为同志常常被人误解。在南传佛教里同志代表平等对待，平等心就是你有这样的因，他也有这样的因，要给你们两个一样的机会；如果你有这个因，他没有这个因，我给你们一样的机会，那就是不公平。因缘不平等的时候要懂得分辨，同志就是同等的对待。

在僧团里有人天生就有领导的特征。佛入灭后，有人问阿难尊者：“佛陀没有立接班人，僧团该怎么运作？”阿难尊者回答：“佛陀讲僧团里若一个人具备十种启发信心的品德，那大家就要接受他的领导。”十品德是：美德（出家人的戒律）、博学、知足、精通四种禅定、掌握各种神变（空中飞水上走等）、宿命通、他心通、天眼通、神足通、漏尽通。拥有这些品质的人，大家都应该听他的。因为他有智慧，他懂别人所不懂，能别人所不能，由他来领导僧团是很自然的事情。也有看不到的龙天护法、天地能量等力量在护持我们。我们在做佛教事业的时候要有善法和业的力量承担，自然会得到龙天护法和天地量能的护持；有些事情不确定的时候你可以试试看，何时看因，何时看果，前面已经论述过。总之就是在因上下功夫，善用智慧和有承担力。

随喜。如果别人好，你要祝福；或成就别人如法的善心愿。这是一件很美的事，我以前常常发愿每个人都能成就自己的如法心愿。这个愿我发了很久了，近二十年了。你常常祝福人家如法的心愿满愿。经过好多年后，我无意间发现我周围的人都希望我做事成功。很简单，因为我常常希望别人成功!我常常希望别人满愿!奇怪的是我即使去一个从没去过的地方，第一次见面的人，他都要护持我的心愿成就；如果去过，还可能是我以前帮过他、让他满愿，他就让我满愿。这就是业的力量，业的力量是很神奇的，不一定是那个受惠者回报你，你有那个业，无论走到哪里，果报成熟都会回报你。

大家在一起相处和发言的时候，领导人要懂得跟别人接触，这点很重要。对我来讲是要学的，真的我们要改掉自己的坏习气，以防自己的坏习气冒犯了别人，从而影响群体的氛围和团结。

真实法与心境。心境是情绪问题，真实法不对不要动。所以我们团体里的规则：带着情绪的人没有发言权。以免不善的因的力量转成倍乘，我们要转成倍乘善的力量。这是原理。领导人还要懂得处理危机，若不懂得处理危机，就只能在好的、没有危机的状态下带着美丽的梦想来领导，一旦有危机，他就下来了。所以领导要培养处变不惊的能力，处理危机的应变应急能力，无我的能力，掌握因缘的能力等多种能力。

领导机制。领导要善用好的机制、好的运作模式来领导团体，就可以把完全靠个人领导的危险和危机降到最低。我们讲领导的时候，不只是机制问题，他还牵涉到人的问题。故大家一定要建立相关内部文化，比如怎样处理事情方式等，培养大家对法的共识。

开创与守成。开创所涉及到的力量和智慧跟守成所牵涉到的是有所不同的，这两方面的道理领导人都一定要懂。

领导人的重要禁忌是运用手段以达到私欲目的。在因上错误的一定要放弃，不放弃就是固执。什么叫固执？什么叫坚定？以固执为坚定是很危险的。固执就是明明在因上错了、不如法了，可是因为自我，还是要坚持，那叫固执；坚持是因上是对的、如法的，无论人家怎么诱惑我、威胁我，还能坚守对的、如法的因，那叫坚定。若动了那就是不坚定。坚定的结果是好的，固执的结果是不好的。这是很明显的差别。领导的主要禁忌是不知分辨，笼统地讲事情，就很危险。比如一个领导说日本人侵略中国，搞南京大屠杀，日本人都很可怕、可憎。领导人这样说日本人都很可怕，这样恨整个民族，就太笼统了，没有分辨清楚。因为日本人肯定有优秀的，也许圣人都有；也肯定有恶劣的。一堆垃圾在那里，你就肯定那一堆全是垃圾，可是也可能有钻石，要把钻石捡起来。这种分辨的智慧是很重要的，领导人一定要有。

情感的偏差。就是情感控制不好引起的种种偏差。

说话的艺术要懂得。我一直都在学怎样用适当的言语跟人说话，这个不容易学，但一定要学。因为你不会讲话，乱讲话，讲错话，本来好好的东西就被你搞糟了，真的很冤枉。领导人要小心这一点。

违背因果，取小坏因，用不如法的手段得逞。如果只为讨好对我有重要利害关系的人，明明他做的不对，我还是顺着他，这样就为未来种下了一个危险的负因，那就糟糕了。很多人拐弯抹角地用不如法的手段来达到私人目的。这个也要小心。

不自量力。不知道自量，不知道自己的承担力，一直扩展自己的任务，当任务超出自己的能力承担范围就危险了。这也是不可以的。

后继要有人。好的领导人善于栽培接班人，那么他领导的好结果就可以延续下去。否则他在的时候，一片繁荣景象；他一离开，整个团体就垮下来。那

不是好的领导人。

知进不知退。只知道前进，不知道后退；领导人能伸不能屈。这也是很危险的。

领导者欠缺全面考虑的能力，受思想框架的局限，会制约群体的全面发展。

根据我的观察和研究，领导学的最高发挥与成果，在出世间的人群里面、宗教的领域、法的领域，运用最好的就是佛陀。你知道他难到什么程度？我们知道释迦族是很擅长打仗的，射箭很准的，当释迦族面对 vidudabha 王（毗琉璃王）要毁灭他们的时候，他们说佛陀是我的导师，释迦族宁可被灭也不造杀生恶业，你看佛陀的领导力量这么强地深入人心，那个因果法则深深地种在他们心灵深处，他们守着这个善法，守着这个善因，他的学生、弟子宁愿牺牲生命消业障，都不违背佛陀的教法。这正是佛陀的感染力，这个力量来自佛陀的法。二千五百多年后大家还在很衷心地守着这个法，不同的人用不同的方式守着。真正的领导就是要经得起这么长时间的考验。有人告诉我别的宗教也有这种情形，其实因为（1：24：00），但是那个对领导力量的考验还不够强。因为有些宗教允许圣战，顺从人心的自我，顺从人心的贪婪，顺从人心的恐惧，允许人们用报复的手段。因为你顺着大家，那当然你的领导很容易被接受，这不是真正的考验，真正的考验是被领导者是受惠者。佛陀的领导难在他能让我们很艰难的付出却还可以很欢喜地去做，如过午不食，剃光头发，特别是女众头发剃光了很难看，准备带假发了，这些要做到都是很艰难的，但佛陀却能让我们心甘情愿地付出。因为佛陀是用真惠、用德行、用法来领导我们，在艰难的付出之后我们会得到好的、真实的结果。所以我们值得付出。从这些我们可看出佛陀是出世间领导学的最高发挥者。我们再看转轮圣王也是靠德行、靠善法领导并教育大家的。当然他也靠另外一种力量来领导，他有七个宝，男宝、女宝、他的大象会飞，他的马会飞等，这些是奇迹；他之所以不同，他本身就是奇迹。如果不是奇迹我们不会特别提转轮圣王。他会在空中飞，他的功德强到违背一般的常理，他的善业强到违背一般的常理，你无法和他比，即使把他杀了，你也没法取代他；他很有美德，你只能尊重他，崇敬他。他完全靠他的法和业领导，谁也推不倒他。他自己不怎么管事的，象征性地做个领导就可以了，他有很好的助手帮助他、保护他。

总结一下，法的领导学最重要的就是四个字："依法如实"。就是善用法的力量，善于掌握因缘与自然界的法则，用真惠（真正的好处）领导大家。佛陀就是用真惠领导我们。佛陀入灭几千年了，他并没有要求、强制我们受戒，可是我们却请求受戒，受戒之后很多东西不能再做了，为什么我们心甘情愿接受戒条的束缚而且一代一代的延续下去呢？因为戒条看起来是束缚，其实是解放，把我们从烦恼中、从恶道中解放出来。所以法的领导就有这种力量。

学了法的领导学，你可能会想我不是领导，我要怎么用它？其实很简单，为什么要教法的领导学？领导学是很难掌握的，因为它牵涉到的因缘是复杂且深广的。如果你能够掌握领导学原理，懂得善用它，面对生活问题时你就不会

很难了。那更进一步的应用是修禅。我讲领导学的时候，常常讲完了就讲生活，讲修行。所以你们要将领导学好好地运用到你们的家庭、工作、修行中。懂得领导学的人还会培养领导的业。比如人家领导的时候你给人家很好的护持、支持和帮助，等你造的业成熟了，你领导的时候也会得到很好的助手来护持你；如果是专门拉人家下台自己做领导，那他当领导的时候也会有人千方百计要把他拉下来。这个是造恶业。所以要好的结果，现实的生活中我们就要老老实实做对的因。领导学可以应用在生活的各个层面，比如两个人在一起时也可以应用领导学，如果他讲的对，我就让他领导；我讲的对，我来领导。其实是法在领导。明白是法领导不是个人领导就对了。我还要补充一个层面：考量一个僧团的运作是以法为主还是以民意为主。以法为主就是我们在决策的时候要以法为主，不可因大家都举手表决通过一件违背法的事，大家就团结去做违背法的事，绝对不可以的，这样会全军覆没的。同时我们出家人还要考虑戒律问题。如果是遇到你喜欢这样，我喜欢那样的事情，那大家去投票决定，以少数服从多数，免得大家争，大家就都会满意。牵涉到法的事情不可以投票做表决，它一定要符合法。

今天，我和大家分享的领导学，大家也发现到：法的领导学可以运用到工作、生活等各个层面，就像自然界的法则运作在各个方面一样。如果寺庙道场的管理运用法的领导学来操作，将会有很好的效果。今天很多寺庙道场存在诸如内部人事等各种管理问题，其实这都是忽略了法的运用。他们用世俗的领导方式来管理。比如说领导者掌握和利用你的自我慢心，给你一个施展自我的舞台，为了维护自我你就会老老实实在那个舞台上做事情。比如寺庙领导善于利用你的自我，给你一点名利，你就高高兴兴地去做事了，这就很危险。因为那整个管理过程是巩固了自我，不是放下自我，导致人很难修行。法的领导学的最终目的是：领导成功了，生活改善了，还能够修行，那才是真正的领导。因为整个过程是累积了无私、无我的善法。总之寺庙的管理和僧团的管理都是重要的学问。但也很简单，就是老老实实地实践“依法如实”这四个字。我们绝对相信佛陀的智慧。佛陀讲到的、有示范的，我们就严格按照佛陀所说的法去实践；佛陀没讲的，我们不可以自创。

希望法的领导学能融入并灵活地运用在你们的生活中，带给你们生命一种单纯的智慧。因为善用法的力量，你们的生活品质会得到提升。

祝福大家戒定慧增长；愿大家都来修行止禅、观禅；愿大家的善心愿皆能如法、皆能如愿；祝愿大家都能得到安稳、清静、恒常、可靠的快乐、圣道、圣果直至涅槃。

回向：希望今天的供养、听法、听经等所有功德帮助我断除一切污染；得到内心的清净；成为我生命提升的助缘；愿一切众生平等分享此功德。

151120 马来西亚法学会章程篇——前导

Namo tassa bhagavato arahato sammàsambuddhassa.

Namo tassa bhagavato arahato sammàsambuddhassa.

Namo tassa bhagavato arahato sammàsambuddhassa.

首先要跟大家说，法的领导学营是很重要的。因为，特别是前一阵子我到了海南，他们在很努力地要把道场办起来，也说想要看看我们未来办起来的道场整个程序是不是很符合法，是不是跟法很相应。所以这是很殊胜的。

北京那边也办起来了，还有浙江永康，他们也想要办道场。所以我们在佛门里面很关心这些，尽量把这个道场的运作得符合法，不止是符合法。佛陀用法来领导的智慧，即使公司里的运作也都很管用。因为在？？（01:49）的开发，如何把人的潜质引发出来，这也是有帮助的。所以佛陀的教法是可以用在我们生命的各个层面。

领导学在生活的艺术里其实可以讲是最上层的、也是最难的一个领域，这牵涉到我们跟他人，这是明、后天，我们会进入讨论的项目。这次领导学营的骨干基础是我们马来西亚法学会的章程，里面的精神可以看出佛教是怎么样把佛陀的教法用在我们的组织上，用在我们公司、用在我们人群的组合里。在我们还没有进入到怎样把法用在更广层面的比较宏观的思维以前，我们最先要解决的倒是我们自己。真的，当我们讲领导学时第一件事情是领导自己，是要解决我们作为一个个人的训练，这个是不容易的事。这个训练就是戒定慧的训练、禅法的训练，我们要踏踏实实地做。如果不踏实地做，我们有些时候会在某一个修行阶段，以为自己很行，或者高估自己，我就在最近也遇到些严重高估的情况出现。当我们高估自己，自己对法的掌握没有那么强，却以为自己很强，这是会产生很大问题的，就会有种种奇怪的现象出现，容易伤到自己，也会损害到别人。所以当我们学习戒定慧，或者是修禅——止禅、观禅时，一开始就需要建立起我们的态度：有着谦虚、好学、受法、受教的心态非常重要，相反的就是自大、自满，有这个心态问题很严重。根据我们这么多年的教学经验，当我们想拿一个碗时如果我们没有真正地拿起，人家装给我们，我们也拿不了；如果里面有破洞，那么东西也装不住；如果里面肮脏、污染、有毒素，那什么东西装进去，都变得有毒素；如果你手歪拿着，也是装不了东西的。所以这个就是牵涉到我们来学习的心境，如果我们能够带着一个恭敬、谦虚的心来学习，我们的希求率会大大地加强。

所以我们不管学什么，修行也好、领导学也好、待人处事也好，态度都很重要。特别是学领导学，领导学最难的一个地方就是我们的宏观思维，它跟我们的修行非常有关系。宏观思维的领导学考量的是一个群体的整体。我们常常看到很多不明白领导的人会有一种埋怨的心理：为什么这样？为什么那样？为什么不给我方便?常常发现有这类事情发生。所以如果领导人本身也缺乏宏观思维，只是头痛医头，脚痛医脚。那么你常常会发现在他的道场里，带领的人

常地善良，但是带领出来的人却是乱七八糟这种现象，为什么呢？因为领导学上牵涉到另一个领域，就是宏观思维。一个人看自己的问题是很容易的，看大众、集体的问题就不一样，比如一个人要什么，你就方便他，这个好人很容易做。但是当你挑战群体的时候呢，往往发现你没有办法讨好所有人的事的。但是时间一久大家都会看到他带领的就是一个有条有理的群体。好的领导学能让每一个成员都发挥得更好，好的道场能够让每一个走进来修行的人都能够发挥得更好。但是如果集体真要做到这一点，我们第一件要做到的事情就是我们的戒定慧修行要很扎实，我们的美德要很扎实，最根本地还是要放下自我，我们要学习放下自我。

所以还没有踏进领导学以前，领导学的学习在修行时就已经开始建立了。当还没有牵涉到跟人家接触以前，你不要有一个自我的抓取，带着一个谦虚的心听人家说，带着一个谦虚的心、开明的心去了解别人的眼光，别人是从怎么样的角度看东西，这个是非常重要的。但是怎么样能用到所有的领导学的原则、技巧？能够产生、领悟和学到这些，它来自我们能够很谦虚地从另一个视野角度去学习、去探索、去发现和明白，所以这个就是一个无我的训练。无我的训练非常重要的。有了这个基础，其他的才谈得上。所以我们学法的第一步，一开始就要有这种谦虚的心进来学法、修行、出家和上课。第一件事情是那个心——我是来学习的，我不是带着我原来的想法、希望，一切能够如我所愿的想法来的。如果一切如我所愿，那我何必学？那就不用学了，那我就已经圆满了吗？我的眼光已经达到了吗？不是这样的。所以当我们组建一个学习圈子时，你会发现很多事情超出你想象的。所以只有放下自我，我们才有可能尝试去从另一个角度、另一个眼光、另一种可能性看待事情。有很多东西可能跟我们原来的想法差距非常遥远，但是有一天你明白了，你会发现到不一样。我们在明后天慢慢地探入这个领域。最主要的是我们来学习的时候把自己之前所抓取的、所认为的、所想象的暂时放空，这个是很重要的第一个原则，这样我们才能够受法。如果我们的水已经满了，再装怎么装得下去？它就不能够好好地吸收。所以这是很重要的态度。对于不是来学领导学的，是来修禅的也一样。根据我们的观察，吸收率最强、最好，最能够快速进步，最快改变性格、改变人生、改变命运的修禅者都是那种能够把自己放掉，好好地受法受教。他不会跟导师坚持、争执，他有时不明白会问。但是他不会在那边纠缠，这是很重要的一点。

第二点，今天要讲，明天还会重讲，但这是你们听过了的，常常听的，就是因果思维。因果思维非常重要。在我们做任何一个学习、探索以前，不管你要做什么，你的生命的任何一个领域，因果思维都很重要。我们对佛陀教法的因果要有信心。如果我们对因果没有信心，那就很难学习了。甚至连对自己的信心都没有，特别是当自己表现不好时，有些时候因为某种业的冲击，我们会表现得很不妥当，或者你本来是好好的，很优秀，很有潜质的，但是突然间，某一个时期你会发现自己表现得很糟糕。修行有底子的，他懂得度过；修行没有底子的遇到这样的状况，那怎么办？有因果思维，那你就不怕了。因为那个时候你的自信心是建立在自然界的规律上——因果，只要我在因上继续做对了，果会来。甚至我们的生命里面恶业成熟，很倒霉的时候，你如果有因果的信心，你知道这个果会过去的。我的工作不管发生什么，我的因不能做错，在因上继续做

对，那你也能够度过生命的考验。如果你有因果的思维，你在学习的是很有效率的，你会知道这个东西我要吸收。我要到达到那边，它的因是什么？你常常都会问这个。不管你要达到什么结果，不管那个结果是美好的人格，定、或者是慧，或者是团体的和谐，或者是领导的好的效率，或者是渡众生的那个结果，不管是哪一种目标，如果你有因果思维，你就会想因是什么？你常常在心里面如此探索的话，你会很容易地找到答案。因为佛法其实是有那个条件给你找到答案。但是如果你没有这个思维，总是在果上转，为什么人家这样对我?为什么那样?当我们这样想就错了，所有的念头，所有的聪明都用在果上面，在果那边转，没有想到因。或虽然想因，没有寻找真正的因，总是在埋怨。很多人以为自己在寻找因，其实他不是在寻找因的，他没有真正的因果思维，他是在埋怨那个果，不明白那个果，懊恼那个果。这样的人学不到东西，学法也学不到东西，所以这点要懂。

我们来学习时，要把很多阻碍我们学习的那些东西先排除，一开始就让自己的心处在最有学习状态、学习效率的那个心境。这个不容易。卡得最厉害的是我们的自我。特别是这个我一旦觉得难受了，不满了，就学不到；或者我看这个人有缺点，我就学不到了。甚至有人走进这个道场，这个道场没有热水澡，他们就不习惯。比如现在我们这里有很多来自北方的朋友，他们是习惯热水的。而我现在也从北方回来，太热了，我不会想洗热水澡。但是他们习惯了，如果是冷水，他们会很辛苦。所以请大家不要争执，我们把热水澡的那个空间让给客人用，好不好？我们有些马来西亚人，当时他们想要热水澡，我说不行，这是热带。我的学生要磨练一下，你冲冷水，磨练一下。所以我就是阻止大家去装热水设备。我觉得现在客人多了，应该要有些好的设备。前一阵子，我们的学生，特别是台湾的学生习惯用卫生纸的。但我们是用水洗的，没有卫生纸，这就阻碍他学习了，这是很小的事情，但是就阻碍，当时我都觉得很好笑的。他们这个道场很恐怖，没有热水澡，没有卫生纸。所以我们准备一点卫生纸，不然如果是要用卫生纸的，这些小小事都可能卡着大家。当然我们这个小小的方面不需要去磨练别人，我们给大家一点方便。我们磨练自己，大家不要磨练别人。他们如果一辈子习惯了用纸，突然间用水，他们不习惯。当然也有倒转过来的，最近一个斯里兰卡的比丘去到台湾，那里的厕所有最好的设备，厕所比我的孤邸还要大，可以做个好孤邸的，只是是个厕所。当我走进厕所时，怎么地面全都湿湿的？其实他要用水洗，又没有那个喷水的，那个比丘就很辛苦。所以我要讲的是有些小小的东西也许会卡着你，但是不要让这些卡着你。我们是来学习的，眼光要放在大处。你们可以刚到就把问题讲出来，不要等到最后一天的时候才说“师父，你的领导学我都不能专心听”，然后呢，那个？？会议（18:05）我也不能，禅修我也不能。因为我没有卫生纸。真有这样的事情发生。这个是很小的事情，我们可以满足大家。

所以无论如何我要讲的重点是，大家来自远方，我们的文化、背景、生活习惯不同。如果我们这里给大家招待不周到的地方，请多多包涵。把重点放在修，或者学习上，不要给这种小小的东西阻碍。我们的文化方式有点差距，特别是我去台湾和大陆，他们给我的招待都是非常体贴很周到的，有时候让你受宠若惊的感觉，大陆人跟台湾人比我们细腻得多。我们马来西亚人很粗放，你

来了就当这是你自己的家，自己找床单，自己找枕头，有什么需要自己翻来用，就这样子。我希望大家把心放在重点，不要给这些小小的事挂碍住。我们马来西亚人是比较粗放，特别是我自己成长是比较粗放的，所以我带领出来的人可能也比较粗放一点。所以无论如何不要让这种差距，或者人与人的沟通方，影响到你的事业。你要学的是那个原理，你回到你的国家，台湾、大陆或不同的地方，领导学的原理千古不变。但是那个风格可以不同。所以你不要看到这边的风格这样粗放就想——这怎么搞领导学嘛？你们领导什么样的思想？这样就错过了你的学习。我可以说，如果你专心地听，好好地学习，这两天还有一次到？？会议（20:30）结束，你们肯定会吸收到很正规的东西。领导学的原理不会跨越文化、背景、环境和传统，它是一个自然界的规律，特别是因果的运作规律，希望大家明白。我们这儿虽然比较粗放，但它带出来的规律是大家是的和谐。虽然很多地方比起台湾跟大陆，我们是不好意思的。但是整体来讲是一个和谐的群体，以及它的运作基本是没有摩擦的，很顺畅，这个我们肯定有自信心跟所有的人分享的。希望大家把注意力放在重点，不要为了小小的事情、小小的挂碍而受影响。我们学习就不应该在乎这些。最近我去缅甸眉谬，这样一个美好凉快的地方，但是还是有人说他不习惯，还是想马来西亚的食物，或者台湾的食物，还是会有的。但是我们要想这么老远去到那边是为了什么？不是为了方便，也不是为了符合我们思想文化的东西。我们去是为了亲近帕奥禅师，因为帕奥禅师难得他还在世，能够亲自指导我们。我们弟子去主要是为了亲近导师，得到导师亲自的指点。所以这点要懂。当我们走近另一个环境、另一个文化时，我们要懂得忽略那些不是很重要的事情，要把注意力放在重要的事情上。你回到自己的领域后，如果能够做得更好，那就做得更好。要做到这一点，我们要有很谦虚的心、无我的心。然后就是我们的目的要清楚，我们来不是为了吃，不是为了住，不是为了方便，不是为了什么，希望大家明白。我们这里很随便，如果你上去看我的房间就知道，就是一个小小的空间。你要知道我的房间有多大，你就看看我爸爸（23:24）留下的空间有多大，这么多年来我们也很习惯。人家给我一间大孤邸，我也不在乎，还有很多地方大项目还没做好。所以希望大家能够随遇而安，不要计较，随便一点。但是如果有什么我们可以改善的，快快跟我们说。我们特别不希望我们的客人感到有委屈，或者不自在，希望大家明白这一点。还有就是沟通方式，马来西亚人的沟通方式特别是兜率天，习惯很直接地讲。所以你们要自在。如果我们的学生跟你们讲话比较直接，不要计较，要知道这是我们这里的风格和文化，有点洋派的，就是有话直说的。但大家的心都是很好的，心的坦坦荡荡是很舒服的一件事情。所以这也是我们兜率天的特色，马来西亚的特色。好，我们发愿回向吧。

Idaṃ me puññaṃ āsavakkhayāvahaṃ hotu.

Idaṃ me puññaṃ nibbānassa paccayo hotu.

Mama puññabhāgaṃ sabbasattānaṃ bhājemi，

Te sabbe me samaṃ puññabhāgaṃ labhantu.

Sàdhu! Sàdhu! Sàdhu!

151121_1 四明觉

讲法的领导学，有几个概念需要理清楚：

第一什么是领导；第二什么是领导学；第三什么是法；第四什么是法的领导；第五什么是法的领导学。这几个概念没有理清楚，谈论法的领导学就很难。今天我换个方式，不给你们答案，你们先去思考，适当地时候我再跟你们讲解这五个概念。

在谈论领导学前，先让我们的心处在能够学习、能够寻找答案的那个状态，然后我们才懂得去找答案。答案是我们自己找出来的，它就存在于自然界的规律里。但是我们要懂得怎么找答案。今天我们开始第一个找答案的训练。

打开马来西亚法学会的《章程》，第 54 页是《决策指南》（Decision-making Guidelines），有《法主》、《民主》、《发言权》、《误事的原则》3：18、《不可贪求权利》、《僧团的领导》、《不讨好我慢》、《如何人性化的方式替代方案思考》、《编辑》、《差异之思维》、《相关性思维》，第 12 个是《四明觉》，也翻译成四正知，巴利文叫 Sampajañña （Four clear comprehensions）。这个是我们学领导、探寻答案及其他一切的基础。如果我们能够掌握它，在生命的任何一个领域我们都会做得很好。

这四个明觉 Sampajañña：第一个 Sātthaka-sampajañña 目的明觉（Clear comprehension of purpose）；第二个 Sappāya-sampajañña 适宜明觉，或者翻译成合适明觉（Clear comprehension of suitability）；第三个 Gocara-sampajañña 行界明觉，或者行处明觉（Clear comprehension of domain）；第四个 Asammoha-sampajañña 无痴明觉 （Clear comprehension of non-delusion）。佛陀教导的四明觉非常重要，它涵盖我们生命的任何一个层面。如果我们不具备四明觉或脱离了四明觉，学法的领导一定会有不圆满，且学任何东西都穿插着杂乱和污染。如果我们希望学得好、有效率，那四明觉就是开始。

第一个明觉——目的明觉；就是不管做什么，都要醒觉到你的目的，所做的和目的是否相符合、相连贯？且我们是否时时刻刻都能做到这一点？大部分人在领导中常常迷失于细节，看不到重点，这就是所做和目的不连贯。两个人做同样的事，其中一个有目的明觉，明白这事跟他最终的目标如何连贯；另外一个没有目的明觉，只是跟着别人做，却不知道为什么要做。两个人差别在哪？没有目的明觉的人，遇到考验，一下子就会把目的抛掉了；甚至会违背目的，而死抓细节，以至于死抓的东西伤害到自己了，还是不放。因为他不知道自己的目的何在，有时候情况改变了他也不能觉察，不够灵巧。比如很多人刚出家时明白出家的目的是什么，但过一阵子就忘了他的目的。很多人刚学禅明白他是要净化内心、成就定慧，但过一阵子就迷失了，变成去仰慕、去追求跟人家一样，变成了竞争，不能输给人家。个人的修行和生活没有目的明觉，容易迷失；领导中没有目的明觉，领导带来的副产品更容易让人迷失。那目的明觉怎

么培育，后面再讲。

第二个明觉——适宜明觉（合适明觉）；很多时候我们知道要做某件事是好的，但因缘条件不一样，怎么做才适当呢？如果我们只有一个目的明觉，没考量适当与否，可能会因为方法不当或工具不当，都会造成不适当的错。

第三个明觉——行处明觉（行界明觉）；对修行人来说行处明觉是指我们的禅修业处，时时刻刻要记得你业处是什么，这个非常重要。行处明觉做得好，定力会提升。因为这是一种连绵不绝的力量，能量很雄厚。从生活层面来说行处明觉是指知道你的本分、你的工作、你的任务是什么。

第四个明觉——无痴明觉；就是醒觉到真相，特别是醒觉到究竟真相。在领导时当我们的内在跟外在接触，我们很容易被表象和假象迷惑。这就需要我们能醒觉到究竟真相——精神现象和物质现象都是刹那生灭、无常、苦、无我的，所有名色法及名色法的因是无常、苦、无我的，它们缘生缘灭，更深一层还要了解到十二因缘、二十四因缘。

四明觉和领导学跟我们寻找答案非常有关系。四明觉归纳在《决策指南》里，决策者必须具备这些条件，才可以做一个好的领导者并发挥出法的领导的作用。哪一个明觉最重要？四明觉相互联系，目的明觉是好的开始。无痴明觉最重要，因为具备了无痴明觉，回头再看目的，可能目的都会改变，做事的方式合适与否也可能会改变，行处也会改变。因为那时的智慧是另一个层面了。无痴明觉什么时候才具备呢？帕奥禅师说，最低限度是具有名色分别智 Nāmarūpaparicchedañāṇa 才算入门，就是看到究竟的精神现象和物质现象（究竟真实法）才开始踏进无痴明觉。那还没有踏进无痴明觉的怎么办？

智慧有三个层面：第一个是 Sutamaya-paññā 闻所成慧；第二个是 Cintāmaya-paññā 思所成慧；第三个是 Bhāvanāmaya-paññā 所成慧。无痴明觉是在禅所成慧层面。但也能先在闻所成慧、思所成慧这两个思想层面训练，对无痴名觉多一分理解，你就会多一分自在。如果心被束缚着不自在，那你的感知、能力、情感都会被约束，怎能发挥智慧呢？法的领导学是需要智慧的。能懂法，就是有智慧；不懂法，就是没有智慧。发挥法的领导学需要你懂法，需要你有智慧。所以无痴明觉非常重要，最好能达到禅所成慧阶段。有些人虽然到了禅所成慧阶段，却没办法把无痴明觉用在生活中、用在领导上，那他的生活和领导也是混乱的。知道怎么运用无痴明觉，是另一种训练。如果还没到这个阶段，而能常常醒觉一切都是无常、苦、无我，把听闻到的无痴明觉内容转成思所成慧，这种是“类似无痴明觉”。虽然它的力量跟禅所成慧的力量差很远，但至少在思想上要先这样做。

我们越是无私，越能放下自我，越能帮到自己。如果能亲自体验到无私，体验到因果，体验到究竟真实法，那师父现在讲不讲，你都会毫无怀疑地确定真相就是如此，这是最好的信心。如果不能亲自体验，就靠对佛陀的信心，对导师的信心，对修行的信心，相信无私最能帮到自己。如果你有很强的自尊，很强的自卑，很强的不输人观念，会很容易受伤。私心会卡住我们，它像靶子

一样。如果自我大得像天空，那么任何一个盲人拿起一支箭往天空一射，都能射伤你；如果自我小得像红心，那么一般人射不中，只有高手能射中。因为你只有一个弱点被他抓住。如果你是无我，就像一片虚空，谁也伤不了你。

开始讲领导学，我们就走在成为强者的路上了。一个容易受伤的人不是强者，而领导是不仅能保护自己还能保护别人且能担当的强者。自己的问题都担不起，怎么能担当众生的福利呢？强者的第一步就是不容易受伤。无痴明觉的运用在这里很重要。当我们受伤难受时，有个自我、自尊、自卑时，我们对众生的感知也不纯净，夹杂着“我的苦受”、“我不舒服”，所有的判断都扭曲了。《阿毗达摩》讲苦受是瞋心的一种现象和心所，不可能和智慧同存。苦受生起时，有些人讲他还用得上一点智慧，其实是智慧和苦受交替生起。所以我们用法的领导学，一开始就要很重视智慧，要开发、运用智慧就必须把阻碍智慧的东西排除。无痴明觉在这里就非常重要，因为我们所有的弱点和贪瞋烦恼都是因愚痴造成，它们的根本还是愚痴，还是我们没有醒觉真相。所以对真相的醒觉，不管是禅所成慧阶段还是思所成慧阶段都很重要。如果不能在禅所成慧阶段醒觉真相，至少在思所成慧做类似的无痴明觉。靠近它，也有莫大的好处。当我们的心清明时，会比较容易记得自己为何而来，为何做这件事，为何扮演领导的角色。记得等一会儿还要你们寻找答案。

什么是领导？什么是领导学？什么是法？什么是法的领导？什么是法的领导学？现在我们把上面讲的内容先做好，再问这五个问题，就容易有答案。若上面讲的还没有做好，心乱七八糟的，这五个问题不会有答案的。当我们的心走进无痴明觉时，私心是没有基础的，这时的心是无我的、自然纯真的、有力量的、不败的，也很容易清楚自己的目的。我为什么做这个？为什么赚钱？为什么学法？接下来，你们要问的就是为什么要领导？为什么要懂领导学？为什么是法的领导？为什么要有法的领导学？每一样的目的是什么？领导的目的是什么？领导学的目的是什么？法的目的、法的作用是什么？法的领导目的是什么？法的领导学目的是什么？先理清楚这些，否则谈不下去。现在要讲的是寻找答案的方法。有了这个方法，你们自己去找答案。

你有了一个目标，要知道什么因缘对这个目标有帮助，什么因缘对这个目标没有帮助，这是适宜明觉。但大多数人做事时都没有醒觉到这一点。怎样能做到这一点，怎样时时有四明觉，这需要训练。我们先明白它的定义和重要性，后面再讲怎样训练和培养。

那怎样知道这个东西适合不适合？就需要懂因果。如果你知道酒的因果作用，就会知道它适合不适合；如果你知道谎言的因果作用，你就知道它适合不适合。很多人说善意的谎言，是因为他不知道善意的谎言也有杀伤力。所以，适合不适合看我们对因果的掌握。究竟真相帮助我们掌握因果。有时候我们抓住表相，忘了实际内涵。这就需要真正走近究竟真相，清清楚楚知道什么是善心、不善心、善心所、不善心所；这样的心所、心识会产生什么样的果报；这样的善心有智慧会如何？没有智慧又会如何？如果我们能这样掌握因果，就很

清楚什么适合不适合。这看起来好象很简单，但不同的修行体证对适合不适合的深度、广度、远度、时间、空间掌握都非常不同。

行处明觉和实践力密切相关。你对因果再了解，再明白，如果实践时没有力量，就会常常脱离自己的正轨。领导者如果没有实践力，在真正执行时行不通，其他明觉对他来讲只是一个本领而已。因为他忘了自己应做的事情。时时记得自己的本份和要做的事情，那么再多的东西也诱惑不了你，恐吓不了你。四明觉就是这么简单又深妙的智慧，它们非常密切地交集在一起。

目的明觉，一个不懂目的何在的人，忙了一辈子，劳累一辈子，看起来很有效率，但最没有效率的就是他。因为目的搞错了。这是世界上最悲惨的效率。比如很勤奋地练箭，但是看错了靶子，所有的努力都没用。适宜明觉，很多人想要好的东西，但是没有掌握好因果关系，结果也不好。行处明觉，从一开始就被自我所束缚，在执行中一直脱离正轨，或者执行中被心魔迷惑（愚痴心），追求不该追求的。很多人在领导、做事、奋斗时，在就学、择业、择偶时，在选择生命的走向时，并非真正清醒地知道什么是对自己好。只知道他要做，只知道跟着感觉走，感觉好就做，感觉不好就不做，很少有人因智慧而做出选择。很多人都在说“我思考过了，我想过了，我知道这个对我好”，其实他的整套思维都被感觉拖着走，他还会制造种种解释和理论来支持自己要的那个感觉，而不是真正对自己好的东西。所以无痴明觉非常重要。

四明觉其实是一体的。怎样培养四明觉？

当我们对四明觉很熟悉时，就像熟练驾车的人，不需要刻意去想怎么挂档、打灯、踩油门、转方向盘，也能把车开得行云流水；但在学车阶段，是要先一个个学习怎么转方向盘、踩油门、挂档、打灯等。下面我们一样一样学。

训练目的明觉时，要养成一个习惯——问“为什么要这样做？”开会时当别人提出一个建议，你要问“为什么要这样做？”喝水时问“为什么要喝水？”常常这样问，互相问，久而久之，就成了一种惯性。但四明觉还需要正念的配合。如果四明觉单独作用，只有一分的力量。因为四明觉的心所是慧心所 Paññā cetasika，和无痴心所 Amoha cetasika 是同样的意思。如果四明觉有正念（Mindfulness）心所 Sati-sampajañña 的辅助，一加一可能是一千或一万，力量非常庞大。所以佛陀在经里常常讲，Sati-sampajañña 正念明觉，或者是正念正知。正念是一种醒觉，明觉是一种智慧。醒觉和智慧在一起，你就不容易迷失，你就能稳稳地操作四明觉（Mindfulness Sati）。所以要常常训练自己醒觉“我为什么要这么做？”直到有一天你根本不用再问了，一举手一投足，每个动作你都知道他的目的，再也不会糊里糊涂去做一样事情，而不知道为什么。刚开始这样训练时，你从不管这个事情到要管这个事情，心里当然多了一个东西。但是熟练后它是行云流水的，不需要心里背负着很多负担。

适宜明觉，在“目的”醒觉后，你还要常常醒觉“适合吗”？“我做这件事影响是什么？”“它的作用是什么？”“从究竟法来讲它是什么？”“它的世间因缘变化走向会怎么样？”这样问的时候，其实你心里已经在做因果的省察

了。只有省察到因果关系，你才知道适合不适合。但“适宜明觉”不太容易学，从狭观和宏观看它会不同；从短见和远见看它会不同。因为有时候短期因果是假象，比如强盗抢东西，他的因果结论是我抢我富裕，我不抢我就没有。这只是表面因果。而真正的因果是贪念才是他贫穷的因。所以大家要真正掌握佛陀的因果教法。很多领导都败在只知道表面因果，甚至很多佛教的领导者也败在这里。理论学了一大堆，处理事情时却还用世俗的方法。而世俗的方法有一部分不符合真正的因果。但是我们修行人要懂因果。一个有错误因的东西，既使它有表面的好处，我也不要。因为我知道未来它会带来沉重的代价，我不贪眼前的便宜。所以至少在思所成慧层次上了解究竟法很有好处。即便只读了《阿毗达摩》，你知道什么是不善心，什么是不好的感受，它肯定有不好的结果，就不会在感受不好时发言，感受不好时开会，感受不好时表达或做决策。

下面我们看到《决策指南》里面还讲到发言权。什么时候有发言权，或者没有发言权？这牵涉到对自然界规律的掌握，对因果真相的认知。出发点是好的，并不代表你有作为一个领导者应该有的适宜明觉和因果智慧。常常有这样一些人心是善良的，出发点是好的，但由于他不知道真正的因果，就会把事情搞糟。很多佛门的灾难就是这样出现的。他以为他懂《阿毗达摩》，他以为他懂什么是善心和不善心，他认为他是善心就可以想干什么就干什么，以至于犯了非常离谱的过失，还认为他是好心。作为一个领导者需要一百分的智慧，而你只有十分智慧，显然承担不起那一百分所要承担的任务。你一片好心，但你看不到你承担不起，这也是缺乏智慧，也是一种无知。你以为是善心，其实是无明在你心里起作用，里面夹杂愚痴的成分。“出发点是好的”，这是善心，通常不会和愚痴心在一起。但是看不到应该看到的真相，就是一种愚痴。就像一个蒙住眼睛的人，好心载你去远方，走几步就撞了。他说我是善心，善心不应该有愚痴，为什么会出车祸？所以，适宜明觉要看对因果的掌握，要掌握自己所担当的领域的因果现象。

我们走进领导，就要学习法的领导学。如果你担起大众的事业和任务，但又没有努力去学习如何担起，把事情搞糟是很不负责任的，是有过失的，是有罪过的。所以我们需要明白“我担得起吗”？我们通常是不让那些没有学领导的人担当大众的事业的，没有学习你就担当不起。这是非常非常重要的。

适宜明觉，从宏观看到的答案跟狭观看到的不同。比如你卖东西，熟人卖便宜点，有钱人卖贵一点，价格因人而异。也许你是个好商人，但别人也不能接纳你啊，你的生意也大不起来。领导学里也存在这种人性化（customization）的部分。有时候狭观来看这样比较划算，但宏观看结论又不一样。如果这样子做了，没有人能接我的位置，那我的效率就做不好。我宁可这里少赚一点，也要达到一致性，别人容易执行，效率才会翻倍。有时候稍微损失一点好处，整体能得到更大的利益。所以适宜明觉不容易训练，它要求训练对因果的认知。如果你考量的范围是家庭，就要了解家庭里面的因果。孩子闹腾，你纵容他的要求，孩子会认为他只要做错的事，就会得到对的结果，那完了。你给他一个

错见是最可怕的，错见是给孩子最大的伤害。因为从此他的因果关系搞混了。他以后到社会，外面的人不会这样讨好他的。

真正掌握适宜明觉，其实是缘起法的训练。要尝试去掌握你所在领域的一切因果关系，近因远因、近缘远缘，变化和走向都要知道。不仅要知道究竟法，还要知道物质的情形、科学的原理、群众的心理。

行处明觉，就是要记得你今天所做的和最终的目标要一致。很多人不一致，也没有力量去执行。他不知道看呼吸的作用，就会感觉看呼吸很闷，七天只是看呼吸，虚度了多少光阴，也不见得看出什么东西来。所以行处明觉的训练要跟目的明觉与合适明觉连贯起来。如果你知道这一刹那专注呼吸和体证涅槃是相关的，那你的力量就来了。因为你知道这不是小事，是大事，这和渡众生、成佛都有很大关系。就像一个科学家知道地球上一粒沙尘牵动着月球的运转。因为地球的地心引力来自地球上的每一个成分，整体的力量来自每一个成分的力量，所以地球上一粒沙尘也在发挥地心引力，牵动着月球绕地球转。如果你能够明白，你就会看到每一个粒子的珍贵。你能够看到这一点吗？你能够看到每个一吸一呼就决定了你能否体证涅槃吗？你能够看到一息一呼之间就决定了你能够早日证悟、传法渡众生吗？你能够知道专注每一个呼吸能让你开发智慧之光、看清究竟真相吗？如果能，你就能很容易保持行界明觉。大海因为有一点一滴雨水、河水源源不绝地灌入，才不会被晒干。你知道这一点，就知道每一滴雨水的价值。你要知道这个，才能保持住行界明觉。原理就在这里。

目的明觉来自于常常问自己为什么这样做。适宜明觉来自于你对宏观狭观因果的掌握。行处明觉来自于你能够看到一点一滴和整个大目标、大理想、大方向都是相关的。所以你不仅仅要发愿体证涅槃，还要发愿体证禅定。因为禅定和涅槃没有矛盾，都是同一个方向。你也可以发愿体证初禅、能够克服五盖，不管你发多少个愿，每一个愿都是串在一起的，都是一致的。能够看到这一点，那你做事时，执行时实践力就很强。慢慢地你会从最初思所成慧层面的类似无痴明觉，成就越来越深的、能看到究竟真相的无痴明觉。

这个我们要学，因为我们任重道远，我们担起了大众的福利，就不可以以半桶水水平不合格地去执行。我们要合格、要改进、要不断进步。这是踏进领导学的第一步，这是四明觉。

151121_3 法的领导学的定义

Namo tassa bhagavato arahato sammasambuddhassa（三遍）

那五个问题有答案了吗？什么是领导？什么是领导学？什么是法？什么是法的领导？什么是法的领导学？这五个问题非常重要。如果我们对这五个概念没理清楚，不知道他们的定义是什么？那接下来的讨论你会不知所云的。当我们讲领导学的时候，很多人掌握了不少要点，基本上都能讲出很多已听闻到的方法，很难说谁绝对正确，谁绝对错，谁绝对完整。但我们一定要抓住领导学概念的几个重要要点。

下面我们看领导学概念要抓住的几个重要要点：一是目标；二是领导；三是被领导；四是方法；五是法。机器人能够领导吗？不能。以后人工智能机器人能否领导，我不知道。但目前机器人不能领导。我们讲领导的时候，一定是指人、畜生等任何一种生命的领导。天界有天王领导，畜生界有畜生界（的领导）02:31，蜜蜂有峰王，蚂蚁有蚁王，总之领导者是生命，被领导者也是生命，对不对？目标就是指一个（群）生命领导另一个（群）生命朝某一个目标努力前进。当我们讲领导的时候“leadership”跟“leader”概念是不一样的，“leadership”是领导，“leader”是领导人，我们要把领导和领导人的概念分清楚，中文这两个词有时会混在一起讲，把领导人这个词就直接讲成领导。

一提到领导人，我们通常都会认为就是固定的一个人，这种理解是有问题的。因为一个领导人是否一直都能扮演领导者的角色呢？在佛教里分析这个词的时候，我们是要研究的。比如一个人他是领导，他现在扮演领导的角色。如果明天他病倒了，或他烂醉如泥了，那他就很难起领导作用，是不是？寻法尊者及其他一些人就曾提到过关于领导的因缘问题。所以我们应该更精准地讲是领导的因缘，而不只是领导，为什么呢？因为我们有认知领导的密集思想：认为领导应该任何时候都是领导，无论对错我们都要听他的。这是一个很危险的认知领导的概念。我们讲领导因缘：是指只有他扮演领导角色因缘的时候，他才是领导；当他不扮演领导角色因缘的时候呢，他就不是领导。这种打破“密集”的认知是很重要的。打破密集的概念就是不要认为有一个永恒不变的领导者。我们理清了概念，就不会掉进一种糊涂的现象：认为领导者永远是领导者。即使他烂醉如泥，智慧不能发挥了，也永远是对的；就像古时候的皇帝一样。这就很危险了。所以我们一定要懂这一点。

大概在六十年代，美国一个发射原子弹的部队曾经得到一个消息：要向全世界 32 个国家发射原子弹。当时这是高度机密的事情，最近才被爆料出来。当时得知这个消息的将领非常紧张，对苏联、中国发射原子弹？这可不是小事，怎么办？他觉得很不对劲，认为这个指示存在很大的问题。因为你攻击对你完全没有伤害的国家，不知道会出现什么样的影响和结果。他没有盲目地接受这

个指示，而是一而再、再而三地去调查、验证和等待，最终发现那道指示是错误的；如果他很盲目、毫不怀疑地接受这个指示，然后按照既定程序就去执行的话，那就完了。所以准确理解领导人的概念上非常重要。领导人千万不能掉入我见和常见的窠臼中。那现在我们该 怎么看领导人的概念呢？让我们来共同尝试、改进和选择一种更好的领导生命因缘，这里不单单是讲一个领导人的生命因缘。一种领导生命因缘，是指他是有生命的，没有生命是不能起领导作用的。

领导生命因缘起着驱动和发挥其他生命因缘行动的作用，去朝往可意的目标。

就是说一个领导生命因缘，不管是天人还是人、畜生，他起着一种作用，什么作用？就是驱动和发挥其他生命因缘去行动的一种作用。这个驱动和发挥的方法有很多：民主的、鼓励的、影响的等等。领导的方法和形式有千万种。比如军队的领导，就是命令，你就要去做。他不是用影响，他是用命令；民主的领导，就是用领导的人格魅力，这也是一种领导的方法和形式；还有权利的领导。总之，就是有这个领导生命因缘的存在，他直接或间接地起着驱动其他生命因缘去朝往一个可意的目标行动的一种作用。“可意”翻译成英文就是“（desirable）”，它未必是好的，但是大家觉得可以要的。领导就是带领大家趋向一个可意的目标。

领导学是产生领导作用的方法，领导的作用就是能够驱动行动。不管用什么方法和形式。现在 IS 用的是暴力手段，用暴力驱动其他的生命去行动，去朝往可意的目标。这种极端的方式也是领导，你不能说他不是领导。所以领导学的定义必须涵盖种种的驱动行动（you spur on 、push on、actions）的领导方法和形式等。如果只是涵盖佛教的，或者只是我们尊敬的领导，就显得片面了。

法是自然法则。即符合自然法则的方法。比如说因果是自然法则，那符合自然界法则的方法就是你制造出来的方法是符合因果自然界法则的，这也是我们法的领导学要讲的那个方法。

我们看法的领导学：就是一种领导生命因缘依靠法的力量，让其他生命因缘发挥出更有效率的作用并带来真惠。这跟领导的作用就有点不一样了：只要产生驱动行动的作用，去朝往某一个目标，那都是一种领导。

但是法的领导呢？他可以是一个人或是一群人的领导生命因缘，他或他们依靠法的力量，有方法地领导，让其他的生命发挥出更有效率的作用。法的领导是要这样子的。等下我们解释法的力量是什么？依据法的领导的结果是什么？结果肯定是给大家带来真惠。什么是真惠就看你怎么解释，从最低层次到最高层次都有。比如了生脱死、禅定、带领人家守戒等都是真惠，我们不一一讲出来了。法的领导学是如此产生作用的，它是符合自然规律的方法。

佛教里有一种很重要的智慧，特别是法的领导学定义有一个特别的思想：就是打破密集，不能掉进密集思想。什么是密集思想？我们修观禅的时候要打破什么？首先就是要打破组合密集，一个人是组合体，一个色聚是组合体，这些你都要一一打破，到最后你会发现它们只是地、水、火、风、色、香、味、食素、命根、眼净色、耳净色等之类的组合体且每一个元素的功能都不同。这殊胜的智慧，也只有佛陀能够教导我们。我们看到了真相，原来自然界的一切

根本就不是铁板一块，把它看成铁板一块是非常错误且会出很多问题的。比如一个垃圾桶里有一颗钻石，有密集思想的人就会认为垃圾桶里只是一堆肮脏的垃圾，就把它全丢掉了。但是有智慧的人在这一堆肮脏的垃圾里面发现了宝石，他把宝石取出来，把垃圾倒掉。

我们人与人交往也是一样，有密集思想的人就会片面地认为好人一定是好人，坏人一定是坏人。就像我小时候看电影一样好人赢了，坏人输了，就很高兴。其实很傻。因为好人有坏的一面，坏人也有好的一面。我们密集思想里就只有黑跟白两面，黑的就要死，白的就要活，掉入一种彻底的盲目和迷信。但是打破密集后你会发现组合的一切被拆开后，每个元素扮演的功能都是不同的，有的扮演好的，有扮演不好的。比如一个人身体里有瘤，你不会讲这身体全完了，也不会说它是完全健康的。把不好的处理掉，好的留下来就行了。一个外科医生是不会把有脑瘤的整个脑袋挖下来，是不是？要把脑瘤切地刚刚好：切错了损失惨重，切太多受伤，切少了不够，那下一次它又复发了。所以任何一个生命领域，我们要知道什么是需去除的，什么是要改造的，什么是要加强的，这种能够精准分辨的智慧很重要。我们一开始学领导学的时候，就要打破密集思想。在修行上打破密集思想是指：认为组合的东西是铁板一块是我见；认为生灭变化的一切永远不会改变的是常见。比如今天这个人很坏，你就觉得你不能用他，但是以后他变好了，你还是不用他，那就掉进了常见，掉进了相续密集的思想，你以为他一直都是一样，其实不一样，他变了；一个人很好，你就以为他一直很好，他走进社会被迷惑了，变坏了，你还相信他是二三十年前的那个纯真的人，结果你就被骗了。领导人最忌掉进密集的思想。这是观禅的智慧用于现实生活。观禅观照的是究竟法，我们用的是生活的各个方面。组合密集就是认为一切是铁板一块，相续密集就是以为一切永远不变，这种密集思想是错误的。所以我们一开始走进领导学的时候，就要打破密集，至少上不要掉进密集思想。

当你明白因缘，只看因缘的时候，那个组合密集、相续密集、功能密集就都打破了。每个人都是一个时刻变动的因缘，他站的方位不同，他的能力、作用等都可能很不同。这些好像很复杂，对不对？其实不复杂，只是要认清刹那刹那的真相而已。你尝试要单纯和简单，把所有的人就划成黑和白两类，那你肯定要失去很多，肯定要犯错误，这不符合自然界的规律。现在的恐怖分子就因为简单地认定你不是我的朋友就是我的敌人，然后做出很荒唐的事情，所以他们的下场很惨的。我们一开始走进法的领导学，就要明白它是一种因缘，什么事情都得看因缘，看因缘就是明辨是非，明辨因缘在这个时间、空间起着什么作用？很难吗？如果认为很难的话，那就不能谈领导了。如果没有能力去理解领导因缘，那至少要明白当领导是不容易的。所以领导不是普通人做的。能够配合做一个好的跟随者也是很棒的。领导是要有智慧的，不可能离开智慧谈领导。领导是“（moment to moment）”的智慧，即刹那刹那的智慧，必须明察秋毫，不然不能领导的。如果只是单纯和简单（easy way），那就根本不能谈领导。所以我们一开始定义就要对。好，这是给大家的一个讨论尝试。

我们讲法的领导学，就要谈法。我们需要知道相关的法，待会再讲真惠之类的法。法的领导都是有目标的，要符合自然界的规则，是要合法的（legitimacy），那个合法性是什么？有些人会说民主投票，就是合法的。其实这不是最好的。对佛陀的领导我们有没有投票？有没有？但全世界最棒的领导就是佛陀。虽然佛陀入灭了两千五百多年，却依然有一批弟子即使在黑暗中都忠心耿耿地守护着佛陀的教法，这是怎样的一种惊人领导呢？有投票吗？没有投票，没有表诀。为什么我们心甘情愿接受佛陀的领导？答案两个字："真惠"（true benefit，real benefit）"而已。

这真惠让我们心甘情愿地跟随佛陀的领导。其次跟随佛陀的领导，我们会发现生命的潜质和效率得到大大的开发，是不是？没有佛陀的教法，我们根本看不到跳出苦海的希望，不知道怎样离苦得乐。大家只能跟着生活走，好像生命的痛苦是注定的。但是佛陀说我们的生命不是注定要受苦的，他告诉我们一条出离轮回的路，那就是涅槃。当然你只要还在轮回的苦海里，你就是要受苦，至少是肉体上的苦。所以佛陀带给我们的是真惠，而且他教授整套方法，跟着这套方法我们生命的潜质就开发出来了，有效率了。他教导我们戒定慧、三十七道品、十波罗蜜、法跟律等种种善法。佛陀领导的合法性"（legitimacy）"，不是来自投票，不是来自表诀，而是他带给我们的真惠；他没有逼我们接受他的领导，没有恐吓我们，没有说你不依我，我就摧毁你。他只是带真惠给我们，让我们内心产生力量，产生效率，我们自己得到好处，就不愿意放弃。你再看世界其他的宗教，其他的领导者，他们用种种的方法领导，其中一种是恐吓，你换宗教就把你杀掉，或者是你一离队，就把你处理掉。这是什么领导？他使用恐吓手段，利用人们害怕被杀的痛苦心理逼着大家去服从，这也是一种领导。因为他也是用一种手段产生驱动你去行动的作用。但是佛陀不是驱动我们，而是带领我们，引发我们内在的效率，全面开发和提升我们良善的心理潜质，把我们认为不可能的事变成可能，提升以后你得到的就是真惠，这就是法的领导学。

当我们明白这两个差别的时候，就知道一般的领导是什么方法都敢用，很会利用和驾驭人性的弱点。比如说你知道很多人做布施是要名要利的，你就用名利去吸引他，他就乖乖地为你所用，钱袋子也高高兴兴地交出来了。但是佛陀不是利用，他把真相讲出来，你相信你就做，不相信你就不做，他是真的明白这样做你的生命会更好，他是真正把真惠带给大家。这点我们要明白。分清楚一般领导和法的领导的差别后，我们就很容易学习和应用法的领导学了。一般的领导的目标可以是好的，也可以是不好的。可是法的领导学带来的结果肯定是真惠，肯定是实实在在的利益，虽然利益是有从低层次到高层次的区别。总之，一般的领导是什么方法都敢用，他可不管是否符合自然界的规律；而法的领导，是真实发挥法的力量并带来真惠的领导。

151121_4 决策指南

当我们理解清楚“法的领导学”的定义之后，再来审视法。我们打开第 54 面，决策指南。它是很重要的，只要我们涉及到领导，就一定会牵涉到决策和影响等种种的力量和方法。

之前，大家对于领导学给出的定义就涵盖了自己的方法，并在此基础上我们一起探索方法的好坏，也证明这个原理可以用在各个领域。确保“学会”（以我们“马来西亚法学会”为单位，在这里我们简称“学会”）各单位的一些活动能够和谐、有效率的顺利进行。最重要的是效率。那有效率是什么？可能的事情变成可能，可以发挥的力量发挥出来，可以做到的就要做到，这是有效率。反之，则是没有效率。它是可以完成的、不会失去、不会白白浪费的一种因缘。这也就诠释了领导学的定义：一种生命因缘依靠法的力量，让其他生命因缘发挥出更有效率的作用，带来“真惠（真实的利益）”。有效率，才可能产生组织领导的作用，1+1 大于 2。反之，则小于 2，没有领导的合法性和作用。所以，效率非常的重要。而和谐也是配合着效率而来。如果不和谐就会有摩擦，摩擦就互相磨损、内耗，就会浪费了很多的资源、时间，和力量。因此，在效率的领域里面，和谐也很重要。

确保“学会”的领导层（领导的姻缘），跟被领导因缘能够在一切活动里维护法是很重要的。不管在学校的任何计划与活动里，无论是在探寻方法或朝往最终目标方面都不会偏离“学会”的宗旨。不管在任何一个单位、组织，也不能离开你的宗旨。

首先，我们来理解什么是以法为主，因为法的领导学离不开以法为主。不仅佛陀的领导以此为标准，学会领导层级所涉及的一切生活层面，领导组织活动里也都遵循法主。任何一个“学会”会员，乃至一个非会员都可以提醒“学会”里任何活动里法的考量。这种考量也是有依据的判断。判断的途径必须通过查询巴利三藏，对法注释所记载的内容，仔细思考。

在法主里面，没有任何一个所谓的领导人去依靠。但是，（不管是谁）在设计的领域里，全部要依循法。每一个成员都可以提醒“学会”在任何活动里的法的考量。

法的领导作用也是法的领导姻缘，它能让每一个人发挥出把法带出来的作用。它不讲领导层是固定领导，只要它能够掌握到法，把法带出来并通过提醒带出去，产生法主的作用，就必须受到尊重。“铁板一块”的领导层，也会犯错，但如果对错误固执己见，那么法主的作用就不能产生。所以，法主的作用就是任何时刻、任何人或者姻缘，当他掌握到法的时候，这个法就必须起作用。

最后，我们的组织里面必须有这样的一个打破密集机制，有一个这样的条件，让掌握到法起作用。领导姻缘的概念就在这里。但如果领导层就是“铁板一块”，有着“这个是领导，这是被领导”的密集思想。那么我们就不能够这灵活的分辨。在因缘里面，不是永远都是如此。有些时候，领导人也会迷失，

他容易忽略某一个层面的东西。因此，被领导者会因此远离了法。但我们的团体里必须容许能看出离了法的人，能及时指出来、提醒大家。大家也要尊重法的考量。只有这样我们才能够活出法主，打破密集。但坚守对错的孤立面，就不能达到法主。这个是刹那间做对的事。

法主之后，第二就要求民主。做决定时遵循少数服从多数的原则。确定某些课题是没有关系到、也没有违背或违反法的原则之下，学会应该尊重大多数人的决定。也就是，在最初的思想里面，自然界的法则是最重大的。违背自然界的法则，是得不偿失的。所以，在领导学里面第一重要的事情就是法主（法与自然界的规则为引导，不违背），并且其中一个最重要的法，因果。它也同样不能被违背。在遵循两者的前提下，就可以谈民主了（少数顺从多数）。如果同时达到两种目标，会使得少数人得到满足，多数人的也得到满足。

第三，我们看发言权。

发言权是能够保持冷静、有理性态度的人的权利。当有法主、民主这个概念的时候，接下来的发展就很清楚了。在最开始，我们并没有要求平等的权利，也没有要求人与人之间的权利相同。权利的拥有需要相应的能力。例如智慧的发挥，需要有冷静的能力，反之则不能发挥智慧。在“学会”的一切活动里，若有任何人掉入情绪，而无法保持冷静或心平气和，他就应该立即暂时中止自己的发言权，直到他的心明显地恢复平静与理智。当然，如果一个人，他知晓自己的行为并能及时觉悟，周围的人应该怎么办呢？周围的人有责任的让他冷静下来，以免让他做住会后悔的事或决定。常常看到有些人，他不受控制的做出不对的事情，容易掉进自己的情绪里面，而事后反省。我们去帮助他，就应该让他冷静下来，散播慈心给他，或者暂时不要把他的话当真。帮他过渡之后，再来处理。因为一个人在闹情绪时的话语，是不能被认真对待的。

当我们建立起一个这样态度的时候，你会发现一个很特殊的地方，在群体的会议里面，如果你有情绪，你知道你的话不被认真对待，你就很不好意思的，也就不敢再继续闹情绪了。因为在你的心里面会有一种潜伏的约束。通常闹情绪的人都会看到情绪起一些好的作用，让人家暂时性的折服和同情。但如果他很明确知道闹情绪多数人是不会要的时候，他会约束自己。所以，这是领导学的一个重要的步骤。

常常在群体里面建立起这样的公式，很坚决地维持这个共识，维持这个文化，维持这个传统。久而久之，就会发现，在群体里闹情绪的人会减少。当有人闹情绪了，他也会感觉到不好意思，他自己也自然地就约束。所以，我们必须常常建立起一种内部的共识。它会节省了很多的力量。

第四无私的原则，必须以无私的态度来服务或奉献。只是为了法以及为了自己他人的法益。

在“学会”里，没有任何人可以追求世俗的私利，例如名誉、个人的光荣，即使是无法在心里做到圆满的无私，也不可以放纵自己的不圆满，更别说是坚持错误的态度与价值观。举例而言，谁也不能直接或间接的要别人做某些事来满足自己。像“你没有尊重我，你应该尊重我”，“你没有给我面子”，在一个健康的群体里面，这种言论是不能存在的。因为这样子会把在领导、决策的过

程中，掺杂了很多复杂的因素。你不只是要拿到对的答案，你还要做很多复杂的过程。一个人受人家尊重与否，都是由他自己的因缘。通常是我们在群体里，特别是佛教的群体里，很注重建立起一种恭敬的文化。小辈尊重长辈，学生尊重导师，这个是一种要建立的好的文化。但是，这一个好的文化是可以建立、可以熏陶的，但是不能执取。你不能够为了而这个痛苦，你不能为了这个而强求。有，福也。没有，无义强求。

第五，不可贪求权利。唯有在学会需要时，一个人才可以行使自己的力量与权力，而主动要求权力应被视为违反“学会”的服务原则。当一个人在“学会”里长时间无私的服务后，他所拥有的法力才被认可与寻求。唯有在不卷入对抗与权力竞争的前提下，主动地奉献服务是应当被鼓励的。但这也是我们团体里面最容易忽略的。有些时候在没有竞争的情况之下，我们主动地奉献我们的力量是应该的。有些东西应该要主动，例如在小事情上我们会自动自发，因为这种东西不会产生任何的竞争。有一个角色，在团体里大家都认为你扮演的很好，那你就去扮演。这权力是大家授予的，是不可贪求的。顺着授予的权利去发挥，这个是法的领导里一个很重要的环节。抛开无私的原则。它的原则是对一切法与法有关的事物，包括设计僧团领导，一些禅修者禅修，以佛法指导的事务，应该以申请呼叫团体的引导以决定力，为最终的决定。它这套原理在哪里呢？它就是一定要明确的说，做出这种决定跟法有关，跟领导因缘有关。就像许多团体中的居士跨越出家群体，将居士当成副业。与此同时重点忙着家庭、事业等。没有精力去深入钻研。在这样的情形下，他由于不懂得如何做出决策，常常去造恶业。所以，为了避免这种情形（它只是一种如实符合因果的一种如实）就是让专业的人去做专业的事，让懂得人去做懂的事。

不讨好我慢，战胜自我，是法与律中一个主要的心灵培育部分。因此，兜率天申请务集团理事会学会所有附属机构，积极管理行政的目的，都是为了做最大能力，做有最有效的奋斗，帮助每一位会员放下自我。但是，对于没有接受法律的训练，刚加入的新成员，应给予更多的体谅与包容。它的意思是说在做决定的时候，特别是训练团体，你不要顺从烦恼心，让烦恼心直涨。每个团体（一些修行团体）的运作，它就是大家走进来接受训练、净化内心。那我们就介绍一种规则，不能期望团体，或者是别人顺从自己的烦恼。我慢是其中一种，因为有了我慢，放纵了我慢，很多烦恼也就因此而生起。

第八，柔和以人性化的方式，学会所有的活动，尤其是采取激励行动时，因在不妥协法与律的正确与稳定的前提下，以四无量心的精神，柔和人性化的方式来实现其目的。意思是，大目标不乱的情况之下，我们要用慈悲喜舍去发挥。如果是我们不明白，什么东西都慈悲，就会产生一种滥慈悲的现象，一产生滥慈悲的现象就会陷入麻烦。

第九，替代方案之思考。在决策过程中学会在首选方案之外，考虑替代方案，并应在决策之前权衡每一个替代方案的代价以利惠。这个可以加以训练，但也有难度。常常我们在一个群体里，反对者讲反对话以及批评都是非常容易的，因为那是不用本钱的事。同样指出别人的错误也是很容易的事。但是我们常常会产生一种错觉，当指正别人指正习惯，就会给对方造成困扰。那个以为

自己更懂的人，去全力承担起执行的时候，会有种种的困难和种种的障碍，非常的不容易。

还有一种情形，就是喜欢给建议的人是不负责的。他会因为自己的喜好而选择或者拒绝做事情。要制止这一类的弱点，方法就是以取代来替代选择或者柔和的批评。“你给我什么方案替代，有什么另一个选项？你告诉我，有什么更好的选项？”“你也不知道更好，我们一起来寻找答案。”“我觉得这个不太妥当，这个好像不太好，能不能有更好的啊。”等等这是一个重要的思考方式。如果一群人建立起这样的思考方式，那会在讨论事情的方面省很多气力，减少群体之间的争执。

替代方案不仅要考虑它的利益，还要考虑它的代价。是它的利益更大，还是代价？替代，什么替代的？通常生活糟乱的人，失败在没有替代方案。他害怕思考却多埋怨。只有不做事的人不会犯错的，只要你做的越多，你犯的越多错，肯定是如此的。我们要把这种埋怨的文化打破掉，建立一个健康的群体。用替代的思维方式，拿出更好的方案，做出更好的成果。就像我自己的经验，被我批评的最重、最多的弟子，都是替我做最多事的。但如果能做很多事又不犯错，那是本领。

第十一，margina thinking，这个很特别，边际差异之思维。

这是比较精准却又有点难度的一种思维方式。应考量不同选项的边际差异，以确定选项之间的相关差异。例如，一篇关于死刑的文章中的一种论点：如果没有死刑，那么没有处罚，一定是很多人犯罪的，所以要死刑。

论点很强，看似很对的一个论点，却有一个很严重的缺陷。因为它没有对比物。比如终身监禁，犯罪的人不会因为处罚的轻重来判断是否犯罪。这种对比是欺骗性的，两个刑罚的边际思维就是差异，另一种刑罚跟这个刑罚它之间的差异。没有人会因为刑罚的后果是死亡，而选择不干。刑法是终身监禁，而选择干。做坏事，当然需要处罚，可处罚的方式需要考虑。第一种罚跟第二种罚对比之下，他们的差别有多大？很多人犯罪会有侥幸心理，但当他知道他会被抓到，即使这里关他 10 年，他可能就不干。他考虑的是被抓到的问题，而不是死与不死的问题。它带来的是一种暴力，一种致死的手段。那种思想在人们之中，当人们的心里面有这种暴力思维的时候，那么产生的结果是如何？这种思维方式叫做边际差异思维，marginal thinking。What is the marginaldifference between the first option and second option. 第一个选项和第二个选项之间，他们的差异在哪里？它好处的差别在哪里？它坏处的差别在哪里？它代价的差别在哪里？这种是边际差异的思维。

在两种选项之间做决定，他们之间的边际差异之思维。同样的，就好像我们买一个东西，不管我们买什么，两个不同的价钱的商品，它的差别是多少？边际思维就是拿第一个选项和第二个选项对比，例如 5 万和 6 万的孤邸对比。6 万的孤邸你容纳两个人住宿，空间大于五万。它的利益是增加 30%的价值或者 40%的价值，5 万到 6 万只是增加 20%，但它带来的价值，增加的利益是 40%。这是边际差异之思维。

第十一，相关性思维，relevance thinking，在所有的献策、考量，以及决

策过程中，应遵循相关性原则，应避免在不相关的事情上分散精力，降低效率。

所以，我们常常遇到这样的情况。一个不懂得主持会议和开会的人，常常漫无目标的讲。他不明白内容的重要性在哪里，相关的课题是什么。也有一些人是没有抓到它的要点、原则，就简单的做决定。相关不相关，如果这个东西是相关的，它就重要，不相关就不重要，就不要去考虑了。就像我们埋怨过去，纠结你对我错，但其实这个东西已经是不相关的了。埋怨，已经不能起作用了。

最近，在马尼拉 APEC 会议的一个场面上，奥巴马跟马云在台上谈话。奥巴马总统说：中国就像以前的巴黎伦敦，过去的西方国家，在以前发展的时候根本不考虑到环境，环境付出了那么多惨痛的代价，中国现在也犯了同样的错误，马云直截了当讲了一句话，“now is too late to blame who is right and who is wrong，I am right or you are wrong，now is what other things we can do”。马云果然是一个做生意领导才干的人，他知道什么相关，什么不相关。他说现在已经太迟了，我们现在再讲谁对谁错，再埋怨谁对谁错太迟了。现在不是埋怨的时候，现在是解决问题的时候。

这是很棒的一个回答，他很准确的一下子就知道埋怨没有用，不相关的。评论不重要，解决才是最重要的。批评中国，批评谁，没有好处，错已经错了，但是现在行动，做点什么？这种情境，这种思维方式就是相关性之思维（relativity thinking）。什么东西是相关的，什么东西是不相关的。当然，埋怨的感受总是令人心情愉快的。它不是没有作用。奥巴马总统的言外之意只是借由来抬高自己。每一个政治人物要以此为目的。总统也不例外。只有抬高自己的国家，压低对方的国家，才能更好的做政治谈判。而马云的回答，正是保护中国的名誉。两个搞事都是在关心什么相关，什么不相关，只是他们运用的策略不一样。以此可以看明，相关性思维的运用非常重要。懂得相关性思维的人，他做决策时，不会把精力浪费在不相干的事情上，而集中精力放在相关的事情上。

我们常常遇到需求帮助的学生，但我们很难帮。为什么？他一直在讲问题，没有答案。给他答案引导他过渡，却又不执行。很可惜，苦到他看不到了。真正帮他们的方法是引导他们，让他们看到这些埋怨、恐惧是不相关的，这种痛苦恐惧没有实际作用。应该把注意力、人生的精力放在自己现在能够改变的、能够运作的、够调整的事情上。这是很重要的生命智慧，What is relevant and what is not relevant。有这种务实心态的人会非常敏锐并且快速在任何一个课题上，一下子找到重点在哪里。就像一流的领导人，直击重点，不浪费时间。领导者就要建立起这种务实的心态。

法主、民主、发言权，这三样东西对决策很重要。不可贪求权力，不讨好我慢，让懂的人做懂的事，专业的人做专业的事，柔和人性化，这些都是态度、风格，能够减轻很多摩擦等等……。替代思考、边际差异思维、相关性思维，这三样东西又对我们决策起着非常重要的环节。

（第十二）四明觉，之前提起过，也非常的重要。

第十三，智慧与慈悲的平衡。智慧，是指有能力知道真理，并坚持真理，利用相关因缘来实现目标。在《清净道论》里面，XX 尊者告诉我们，智慧的领域很广，没有办法涵盖所有的智慧。智慧是一个很深奥的课题。在领导学的

课题里面，指的是有能力知道真理并坚持真理，利用有关因缘来实现目标。

牵涉到两个范畴，一个是真理就是自然界的法则，第二是因缘（conditions），法则跟因缘。所以，依法如实，就是这两样东西。依法就是依照这个法则，如实就是要掌握因缘。只有懂得实现目标才叫智慧，懂了不能实现那就不是。有能力知道真理，还要有能力坚持真理，这个也是一个智慧。因为坚持对的东西需要智慧，没有智慧是坚持不了的。例如当你讲出一个好想法，却被别人轻易推翻，放弃了。对的东西要能够坚持，并且能接纳更对的，那就是智慧。但如果只是坚持自己的，坚持对的，那就不是真理。然后，利用相关因缘来实现目标，相关的，不相关的他不考虑。

for the purpose of implementing dharma propagation programs，Wisdom refers to the ability to know and adhere to the truth，utilize the relevant conditions and to achieve goals，while compassion refers theheart to relieved suffering of all beings. Wisdom compassion is the most balance in application when the total above all is optimize in the long run.

翻译是：从践行弘法活动的目标来说，智慧是指有能力知道依循真理，以及利用相关因缘去达到目标。而慈悲是指减轻众生的痛苦之心。

也就是说从践行佛法活动的目标，从这个角度来看揭示智慧和慈悲。智慧和慈悲在不同的领域有更多更广的解释。从践行弘法的角度与目标来说，智慧是指能够知道和依循真理的能力，以及利用相关因缘去达到目标的能力。那种能力叫住智慧。慈悲，当然也是指在弘法活动这个范畴里面，是指减轻众生痛苦那个心。当众生的福利从长远来看，得到最大化的时候，我们可以说智慧跟慈悲是最平衡的。我们的智慧跟慈悲平衡不平衡，就看我们带给众生的福利有没有在最长远，利益有没有得到最大化。

例如一味的实现对方的要求，只会在短期解决问题。但是在长远来讲，可能害了一个人。这样的话，就没有从长远来讲，达到利益最大化。只有从长远来讲给众生的利益带来最大化，那就智慧跟慈悲达到最好的平衡。

第十四，实相的动力。推动力是团队发展很重要的因素。但你要有怎样的一个推动力呢？如果团队的推动力是依靠领导人的魅力，那万一领导人离开。会使得团队的发展而倒退，那这种动力不可靠，这是团体潜伏的危机。一个团队运作的好坏，不能只依靠个人动力，我们依靠推动的是实相的动力。我们看看英文怎么写：

Let the really of life，birth，old age，sickness and death，the sufferings cause by ignorance，wrong views and craving，constantly bear in mind，let the reality the suffering of others and oneself in the run of samsara（轮回），be the motivators for all dharma works.

这个非常重要，大家留意一下。让生命的真相，生、老、病、死、无明、邪见、贪爱所造成的痛苦，被常记在心。让真相、他人与自己在苦海轮转里的苦，成为所有法务的动力。如果我们在推动法务的时候，以真相为动力，那真相一直都在，生命的真相一直都在。如果大家以生命真相为推动，这个动力永远不会完。但是如果这个动力是以领导人的魅力，或者纯粹是友情，或者是（别

的）什么，那么这个东西是无常的，会变化的，会走的，而且双方都不好。真正的动力是实相的动力。

但当我们知道动力是实相的动力，我们会采取怎么样的一个决策呢？例如在“法学会”，我们要求我们的法工，每年至少要有一个月去修禅和训练。为什么？因为这个才是可靠的，实相的动力。让大家面对修行，看清生命的真相，自己得到法的提升，法的利益。我们的法工在做法务服务的时候，能够像我们这些僧众一样。那我们的僧众出家是什么为动力？是实相为动力，看到生命的苦。我们可以走很久，我们有这个推动力，这个推动力来自实相，来自生命的真相。可是如如仅仅将对尊者的慈爱最为自己的动力，那么这个动力就危险了。大家的动力是为了生命的真相。为了众生的福利，为了众生的离苦，为了自己的巴拉密。谁在与不在都没有影响。

当然，这个就是团队的大基石。如果团队的基石是错误的，那么团队的处境就很危险。如果大家是依赖实相的动力，真相的动力，那这个动力就一直都在。苦海里面的真相一直都在。所以，我们在带动组织，带动团队时要建立起这种理解。一开始就要做对，让大家都有一个踏实的动力和行动的基础。

The main powersin dharma leadership？法的领导学的主要力量。什么力量（dharma powers，truth，realities，ultimate and conventional principles，methods，spiritual qualities，and attainment of spiritual community）。法的力量来自哪里呢？

作为我们一个群体，佛陀教导的真理真相，不管是究竟真相（色受想行识），还是世俗真相（生老病死之类）。这个真相是我们法的力量。怎样才能产生这个法的力量？就是有人体证这个真相，这些法才有力量。人心对这个真相的体会，从生老病死的体会开始。原则、方法，四明觉、因果、慈悲、苦集灭道、方法论，这些都是属于法的力量。当你在执行、决策的时候，你拥有这些法并运用其中，抑或是在生活中、在修行中用出来的时候，你就看到法的力量。

放在 U 盘里面没有，把它从 U 盘里面拿出来，走进我们的人性、走进实践、走进生活，走进决策的时候，那就是法的力量。所以，法的力量要有一个体现的平台，那就是我们每个人的心。修行团体的心灵造诣与成就，那是法的力量。这也是为什么我们在传法时候常常提醒大家，做事的人虽然少，但在后面修禅的人，其实在给我们积累法的力量。就像建道场，却没有人打坐去守戒定慧，增长戒定慧，那么法的力量是不能凝聚的。每一个人都在为别人做，但是没有人凝集得到这个法，也就产生不了法的力量。

我们一边在做的时候，一边要凝聚法的力量。这就是为什么我们一部分人在做推动的事，一部分人要开始在那边修禅。因此每一年，弟子们的进步都是不同的。全部的人如果只为自己，法的力量会很脆弱。一定要有整体的戒定慧要不断的提升。

Vinaya（戒律）power 当我们讲法的力量的时候，会一层层的涉及到法的领导学、法的戒律，但是我们细分就讲法与律。笼统的讲法，其中包含着戒律。

戒律是自然界里面的一种运作模式，戒律有它自然界的规律的，才能产生戒律的目的和作用，它有它的奥妙。戒律是一个方法，一种符合自然界的方法，去达到十种目的。十种目的是什么？可以归纳成，让出家人自己好，受戒的出

家人能够得到保护，让僧团得到保护，让信众的信心得以增长，让法自己得到保护，戒律得到保护。

戒律的力量，在这一个章程里面的定义是有一些不同的。简单讲是规则。（Buddha’s laws）佛陀的戒律，traditions 一些好的传统，culture 文化，law 法规，system 系统，good conduction of spiritual community 修行团队的戒德操守，这个就是 vinaya powers 戒律的力量。如果我们形成了一种好的运作基础，就像戒律。vinaya 涵盖的基本上就是行为举止的东西，这里戒律的力量是广义的。有一个好的传统，产生了一种行为举止美好的规划或者是规范，那个是好的，有用的。我们可以善用它。好的传统、文化、法规、系统，都是属于一种行为举止的规范。律就是行为举止的规范。这是一种法的领导学的一种力量。

Power of real benefits？真惠的力量 less suffering，more peace and happiness 更少痛苦，更多安详与快乐。

我们在组织、领导的时候，要确保我们常常带出的是这个。只要我们不断地带出增慧的力量，更少的痛苦，让每一个人走进来，修行、传法、学习、组织、领导，全都能够达到这个效果。这个本身就是一种力量，推着我们向前走。我们要关心我们身边的助手、工作人员，他们有没有在同样的在这方面提升？有没有的减少痛苦？有没有增加安详跟快乐？我们要确保我们在组织的过程中能够产生这种法的力量的显现。达到需要智慧，实践牵涉到平衡。但是我们必须要先有考量，不然就不能达到想要的效果。

Power of unity and harmony？用数学字母表现出来 unite dharma，talents，merits and sources，团结与和谐的力量，团结法，团结才干，团结功德，团结我们的资源，1+1+1+1+1+1 等于 1。单位不重要，重要的是产生团结组合倍乘的结果。1+1 大于 2，1+1 等于 11，1+1+1 等于 111，类似下去。那怎样能够产生这样的力量呢？其实是互补的作用。例如，瘦弱身形的鸟单只翅膀是无法飞行的，但是两个翅膀一起却可以飞的很高，这个就是互补的那个作用。

就像我们的团体，因为寻法尊者的加入。在教学以及力量上都有了增加。整体的力量也都加强，这就是互补的作用。

我们在做法的领导的时候非常重视团结与和谐，如果大家懂，就不会在一个小小的地方去争，有些时候我们和同伴的礼让与理解会使得整体更加的和谐。人会因为犯错而变得更谦虚。同样也要注重犯错的程度，特别是小事情上要彼此原谅与监督，不要为了一个小小的东西坚持到底。团队是一个整体，不讲究建筑自我，和谐才是最终的目的。不和谐，会使得整体运作困难，并且产生了一种很负面的形象。我们要慈悲的对待彼此。但是，慈悲跟智慧我们也要平衡。不是滥慈悲。就例如从古巴那边关塔那摩放出来恐怖分子，不管到哪里都制造恐怖事件。这些人已经是恐怖分子，哪怕我们放了慈悲，不再对他（嗔恨），但放出来他却又继续伤害人类。所以我们要先认清，要有一种制度去解决，不是乱慈悲。但保持慈悲永远是对的。

慈悲跟慈悲的行动又是两回事，对人慈悲，但行动还是要用智慧去判断。就像对待一个

有分裂人倾向的人，他与生俱来的命格就是分裂群体里的人，我们在慈悲

的同时，还需要保持眼睛的明亮。要了解清楚，这个人是否值得我信任。要智慧分辨，不可以密集思想，不可以常见。

我们如果有这个慈心慈悲，在任何情形都能够慈悲。哪怕给我找麻烦的人，甚至是敌人。这个是我们佛教里法的力量。如果大家都有这种法的力量，即使是有些时候思想、风格、性格不同，但是慈悲还是会在。我们要言行一致，要保持身心的统一。任何的慈悲、善心永远是对的，没有哪种善心是错的。我们如果懂得善用智慧，我们是不怕善待别人，我们怎么善待别人，我们都会保持我们智慧的运作。

Power of　Selfless and compassion and Sacrifice 无私慈悲牺牲奉献的力量。

如果它成为群体的性格，那么今后的佛学会将更弘扬发展。如果一个群体能够集体的，都有这种无私慈悲牺牲奉献的力量，那么他的力量是非常庞大，非常有感染力的。而且能恩惠大家。

最近我在帕奥禅林，看到了许多的出家众和尼师，他们收到了许多礼物，其中包括袈裟等。很特别的现象，每一个人的礼物都是在循环的赠送，这样的行为就是在累积功德。功德不流动，它的增长就会很慢，功德滚动的人，它的功德增长是非常的快的。所以我们要让自己的弟子懂得让功德旋转、循环。彼此的互赠，就是给大家累积殊胜的功德。只有赠与才会产生无贪心所，（这是）我们的布施。

一个团体或者是一个社群，如果很懂得善用这种无私奉献的力量，那功德就是一直在滚动的，但行动的前提是建立在因果的智慧上。

真正有因果的智慧的人，是不会思考自己的失去或得到储藏。它是自然界的规律，没有贪嗔之心　。就像 ananabinika（巴利文人名）一样，他虽然贫穷，却不依旧懂得给予。

第十六，Powers and authorities including temporary positions or platformsexcise influence，must always be safety guarded and can only be trust to longtime test individuals.权力包括短期职务或可施行影响力的平台，必须受到护卫，只可被信托已经过了长时间考验的人。

我们早期以为，只有管理层或者是理事层才有这个影响力，对事情起着重要性作用。但是后来我们发现，有一些有影响力的平台：说话的平台、形象的平台，对团体都有很大的影响。如果我们在做组织的时候，不懂得保护有影响力的事情能够发挥 defacto power，那事情的发展就会出现问题。因此，说话、表达、代表性的平台，我们都需都要小心处理。如果不小心处理，就会容易出现问题，因此必须信托已经过长时间考验的人。

在佛陀时代，已经修到有神通的提婆达多，因为佛陀的不僧团委托，跟佛陀做了 5 种请求。请求出家了一定要吃素，请求出家了一定要睡树下，过苦行生活。可其实这是一种哗众取宠的手法，以苦行来获得崇敬。我们不难发现，在身边修行的圈子里，这种手段是常有的，但是会害死人的。所以为了团体保持稳定，权力是不可以随便使用，只能交给承担的起权力、会善用权力的人。

同样，影响力也是如此。影响力也只能交给能承担的人，他才不会滥用。那怎样叫能承担？当我们承担的起一样东西的时候，结果会变得更好，那就叫

能承担。可如果我们滥用了，结局变得更糟，那就叫我们不能承担。有一种领导手法，炒作。借助任何形式的炒作会让人家热议一时，但是靠不住。我们的指导原则，就是要团体走向脚踏实地的路线。候选人需要经过一个长时间的观察、认证、确定，他符合，才能胜任这个岗位和范围上。这是这句话的意思。

第 58 页，And trusting and powering process must be gradual，systemic and stage by stage without any craving for quick results. 授权以给予给力过程必须是，渐次的、有秩序地、按部就班的、不可贪求快速成果。

任何复杂的事情，都需要有礼有节的，一步一步走，不可以一下子跳上去。可是往人都追求速度，因此很容易出现问题。很少有人在长期受到恭敬的氛围下，还能够保持它的中定。

除非他是真真实实的成就者，例如三果圣者，或者是阿罗汉。很多世间人面对世俗的诱惑，都坚守不住自己的立场。没有承担力，而导致动摇，对名誉、权利、金钱等动摇。他们因此失去平常，失去了中定，失去了稳定。一个再优秀的人也会变得糟糕，心会漂浮。如果一个得到赞赏、美德都保持自己清醒的头脑、坚守自己操守的人。那是非常值得尊重，又很稀少的人。

所以为了更好的发展团体，我们按部就班的坚持管理学上的 3 套原则：稳稳的一个人先承担这个，再承担那个，最后承担这个。团体越来越大的时候，这种稳定性是必须要有。

例如对一个刚认识的人建立信任，有些人会要求在第一时间内表明自己信任的态度。可这是不合理的要求，我们不可以对不合理的要求让步。真正懂得人会稳稳地，走检验的路线。会通过时间来实践而给出信任。所以团体需要走稳稳的检验路线，使它成为一个常规。人和人之间要一步一步的接触，不可以贪快，更不可以使用不合理的手段。就像暴发户，很容易发富，又很容易出现事故。

管理团体是给大家增慧而不是给众生打仗。对于他们而言，什么奇招都用不上的。但是在现实生活中，带真慧给众生是需要稳打稳扎的，不能试用暴发户的模式，自古以来就没有。

他们需要的是稳打稳扎、多少因多少果。即使在佛陀时代也有些暴发户（此处暴发户为听法就开悟的人），那是因为他们也自己的因果，没有那样的因，不要求那样的果。这是很重要的一个自然界规律。所以管理学的基础是因果，没有因不可以要果。就像股票市场，因为他们不符合因果，所以结果会很惨。因此不符合的因果东西不要去贪，不要贪这种成果。管理学需要这种定力。

在戒律里面，也有这种约束。例如在古时候，有一些出家众，因为供养很少而希望得到更多的供养。因此靠炒作的手段，去达到目的。可实际上，大家只会关心他们的修行。他们的做法跟佛陀的认证不一样，佛陀的认证是如实的：是就是，不是就不是，跟炒作无关。佛陀是要信众如实地知道他的弟子有哪一些是值得他们学习的，所以佛陀很清楚的公开舍利佛尊者和目犍连尊者的优缺点。希望天下的人们如实的去学习。我们在对待人以及用人之道的时候，要以具体实际情况去做选择，不能因为某个人的的特殊关系而关照不和他如实的要求。

哪怕师傅和弟子之间，不能因为情感而产生纷争，更不能用信任作为手段。因为真材实料的，因缘成熟的，师父自然会知晓安排。如果师傅还没有行动，

徒弟也应该老老实实的做。要有一种来的时候有担当，没有来的时候也不要去苛求的态度。更不要带着比较的心里，

做事情要渐进，要踏踏实实的苦干。更不要虚给承诺。在领导学里面，是不听承诺做事的，是看记录的。记录的领导学，就很踏实，甜言蜜语的领导学，就很危险，领导也只讲事实。

这样子的领导就是稳打稳扎。按部就班，它有着安全性，但每一个人的承担力是一步一步加强，是循循渐进的。如果给一个不能承受此能力的人很大的能力，会一下子压垮他。能够突然间能够承担很大能力的人也是有的，像菩萨、释迦牟尼佛。在菩萨道的时候，他随时都能够接受很大的承担力。例如他从一个平凡人突然继承了王位，他也是稳稳的承担。在古代，选举国王有一种很奇怪的方法，就是用前国王的马挑选。当马在某个人的面前停下来，那这个就是将来的王。所以，马跑到菩萨的面前，它就停下来了。菩萨的功德就是这样子，对待任何事情都很镇定，不会因为发生了什么而慌乱。这种能担当的，有担当的人，有功德的人，他是受之坦然。菩萨的这种能力，对于大多数世间的众生，不是这么容易能够担当的。所以我们做好的方式，就是一步一步、踏踏实实的走。对于任何人虚而不实的行为，都要拒绝。

管理学不是人情，更不是耍人情，也不是公器私用，管理学是要拿到最好的结果。当我们因工作上的权利来卖弄人情时（公器私用），那这种做法就是很不负责任的行为。所以，我们做事按部就班，不可以因为人情而公器私用。

There can’t be no help has entry into any state which mere carry serious consequences，there must be ready to handle the worst possible outcome 不可鲁莽进入进入任何可能带来严重后果的处境，必须有处理最坏结果的准备。有些东西如果是它进去以后呢，它后果是严重的，或者是不容易回头的，那我们都要非常的慎重，不可鲁莽，不可以有一种情形是突然间心血来潮，就走进了一个局面，退不出来的局面，这是非常危险的。大决策，都是要经过一个稳定、成熟的运作和成熟的过程才可以。决策随着某一个人的情绪，在大团体里是绝对不允许的。果断要看事情，小事可以，大事就需要慎重。不容易回头的那种事情，我们通常都一定要按部就班，稳打稳扎，内部运作，清楚了再对外，这是很重要的一点。成熟的领导学，就是要有这样的品质。

Render theopportunity and help to people with unknown and questionable track record，must always be done with proper safe case even the own consideration to failure of trust，必须经过适当护卫考量，考虑到施行后，才提供机会，以援助给未知或有可疑记录的人。

如果有一个人，他是我们完全不知道的，或者是有可疑记录的，我们要给他机会或者给他帮助，那我们一定要有这个把握。我们需要有一种保护机制，就是万一这个人受不起信任的时候怎么办？我们要做最坏的打算。你会发现这个保护机制，在最后的阶段，大家都是保护团体的。为什么保护很重要呢？天下太平的时候事情是很容易完成的，可事情在意料不到的时候，就变得困难棘手。所以你要走进组织、团体、群体的工作，并且不能带着一个 lucy picture 美丽的影像。领导学的最关键是要随时面对困难。任何人踏进领导的任务，扮

演起公共事业使命的时候，必须是准备好的状态。因为众生因缘不圆满，众生的业不圆满，我们自己的业不圆满。在这样的情形下，你希望通过走进佛教，而使一切变得顺利，这是一个不可能的幻想。但是我们要怎么办？我们要有智慧的承担力。一旦恶业成熟，我们的智慧让我们能够用法，用最美好的方法，最有力量的方法去承担。但是也不能带着一个我不会有问题的想法，要做好坏与好双面的准备。

假设在一个机场里，全部登机的人都不会有恐怖分子在其中。虽然 99.9%的人都不会做恐怖事。但是你不能不去预防 0.01%恐怖分子的可能性。因为机场是不允许疏漏的，一个国家（发生）一个恐怖事件的话，那公共信心就彻底的毁灭了。这件事情告诉我们，任何事情都要有戒备心。所以，关于普度众生的事，也一定要有这个机制，依照这个系统，依照这个方式。

真正懂因果关系的人，他会用时间耐心去做，拿出更好的结果，用无数次长时间来证明、改善，只为拿出一个好的记录。而对于一些有记录的再犯，一定要保持戒备之心，不能仅仅依靠言语来判断他的行为。自然界规律本来就是如此。就像有分裂倾向的人，不管身在何处，他的思想都有着分裂的偏激。要对一个性格顽固的人去醒觉，是一个很艰难的事情，他们需要时间去醒觉。

People who propose to reinstate or/and trust those withquestionable track record，has duty to satisfy the community especially Tusita Sangha Council community of the awareness to handle and bad outcome in case of such failure.建议恢复或信任，相信的利益还是要善用，相信和善用有可疑记录之人，有责任令团体（申请呼叫团体理事会），满意他处理以承担信托失败的准备。

意思是在团体里面会有许多单纯好心的人，他们因为心中有佛而误以为每个人都是佛。但是领导人不能这样，领导人必须如实去看人，区分此人是魔还是佛。领导人跟好人不一样，领导人不只是善良、纯真重要，还要有如实看真相的能力。领导人一定是务实的，不可以把看到的误以为就是美好的。要怀有希望的心，但是要如实的判断。在佛教里很重视如实，不如实就有欺骗自己的成分，欺骗智慧的成分。

想象如花朵一样美丽的慈悲，是脆弱的。终生因缘生灭，而自带的魔性都是无可奈何的。所以我们要对他慈悲，这才是真正的慈悲。甘地圣雄讲过，To forgive is not to forget，the merit lies inloving in spite of the vividknowledge that the one must be loved is not a friend。大意是，原谅不是忘怀，真正的功德就在于清洗，你坚持的去爱护对方，即使是你很清楚的知道，你要爱护的对象不是你的朋友，这个才是真正的力量。

不能把想象中的美好误以为很美好，就像动物界，虽然我们要爱待它们，但它们始终是动物，有自己的天性。不能因为内心的情感而把它们想象成与人类一样。这是荒唐，这不是领导的智慧。领导人一定要有一种亲民的如实的自见。虽然对动物有情感，但也要分清方式去对待。曾经有比丘，因为很喜欢蛇而天天喂养它，但蛇有蛇性，就因为怠慢一次的喂养，而蛇却将比丘咬死了。所以，古人的智慧很重要，蛇就是蛇，老虎就是老虎，兽性是兽性。领导人的智慧是不可以无知的。

you cannot be naive，you just have to protect，why？Because you protect everybody’s welfare 领导的因缘，是不可以无知的。原因是什么？因为领导保护着大众的福利、公共的权力、公共的命运。这怎么可以草率？怎么可以无知？领导的无知就是大家的痛苦。但领导这个工作，还需要领导人保持修行人的纯真，没有能力是无法胜任的。

在佛门中，做领导人不一样的。你一样能够黑的看成黑，魔看成魔，佛看成佛，你要能够看得清清楚楚，如实地对待。然后再了解这个复杂人世间的时候，你的心还是单纯、纯真，这是很难做到的。它需要靠修行的力量。当你的心对法的了解越来越融会贯通的时候，纵然你看清这个世界，看透这个世界的复杂，你的心还是可以纯真、单纯。因为它再复杂，再复杂，他离不开诸法因缘生，诸法因缘灭，他离不开善有善报，恶有恶报，离不开因果，离不开无常，苦，无我。当你有这样子的心，特别是当你对这个概念，真相概念法跟究竟法两无挂碍的时候，那个时候就是我们能够看透复杂又同时单纯的时候。真的要做到两无挂碍，概念的真相也懂，究竟的真相也懂。

但在这个佛门里有一个危险处境，就是人会用慈悲作为借口来提出无法拒绝的要求，很多禅师、领导人抵挡不住这样的请求。好话每个人都可以讲，好事每个人都可以做。但这个是佛门领导的一个很大的灾难的问题，一旦出现不能完成的要求，便更让人痛苦。就像希腊的总统，在任期间处理经济的政策只是通过提前预支未来的钱来扶持国民生活。国民通过短见的眼光，还在庆祝自己的美好生活。可等到有一天国家借钱就要承担不起了，那时才能国家危机。这种情形叫做 Populism，中文意思是“民粹”，讨好的一种领导学。

这种领导是没有长远性发展的，在政四年只顾着眼前的利益去消费长远的利益，将未来的责任推卸到下一个领导。这种就是民粹思想。可佛门的领导不能做这种违背因果的事，人不可以享不是自己付出的福气。这样子会容易让人投机取巧。可是在管理层里面，最难抵挡的就是这个民粹。例如今天的台湾，领导团体混乱，各个政党之间因为权力而各自挑乱群心。这种问题就是民粹。

所以，管理学里面的最顾忌、最怕的就是领导者的民粹之心。观摩那些优秀的领导者们，他们有自己的立场和观点，不因外界的干扰而改变做法，他们拥有智慧。而智慧是属于少数人的，所有好的领导也很少。大部分的人们只在乎自己的感知和观知，希望得到无因的果。但这种做法对于管理上就是灾难。管理上的立场以及管理充当的角色和别人对你的管理态度是很难相平衡的。做一个让所有人喜欢的人很容易，但出卖的是团体的未来。所以，现在这一个机制，就是要克服 Populism 这个问题。

让管理顺从别人的心，就需要实行责任制-要为别人和自己的行为后果负责。一旦这种机制成熟，任何做管理的人都会更多的思考得失的权衡。所以，今天的西方民主制度里面存在着很多问题。因为任期是短暂的，4 年或者 5 年。领导者不需要为自己的决定承担后果，因而所做的决策都不会违背国民的任何意愿。虽看似美好，但是却为国家埋下了祸根。very difficult to make hard decision，（很难作出坚定、艰难的决策。）没有人要做吃力不讨好的艰难决策，因为任期太短国民看不见这个决策的作用。而这种就是民粹的思想。

populism，所以怎样对治民粹的思想，就是实行责任制。做什么决定不重要，重要的是你需要承担后果。要负责这个讨好的动作所带来的全盘长远的效果和影响。现在很多的领导，就是在 populism 上失策了。曾有个刚上任领袖，为了让国民更喜欢自己，在短短的任期 5 年里面花掉了大部分的国库的钱以及外汇储备去建造免费的基础设施和基础补贴。对国民而言外汇储备金是一个数字，基础设施是真正的福利。而对一个国家对一个政府而言它是重中之重。人们短暂追求的东西，其实已经严重的破坏了国家的发展。国民感觉不到，但是政府就需要提早改变策略。就像新加坡，当他们意识到出现这种问题的时候，就及时作出相应的对策，不允许领导人胡乱的民粹行为。所以任何民粹的行为都要与责任制度相结合，这样才能发挥真正的领导学作用。

在这 16 组的决策指南里面，每一个都有它的作用。法主、民主，这是主要的骨干思想，发言权，这是运作。无私的原则，不贪求权力，这是我们的基本的行为规范。替代方案思考、边际差异思维、相关性思维，这是有助于正确决策的思维方法。四明觉是根本，智慧慈悲，永远不能失去。那个动力，是长远的推动力，是法领导的力量，我们要懂得善用。

遵循以上的方法，致使我们在领导中不会只是看到钱的力量等其他力量。而最大的力量是法的力量。法的力量如果我们好好的累计，很多事情，再难的事情我们能够完成。如果我们没有照顾法的力量，那我们会失去很多正确的道路。所以，有些时候我们看到很多团体，为了钱牺牲了组织的规范、原则，处事的原则。那等团体拥有了钱的时候，他们就已经失去法的力量。整个道场，整个组织，没有法的力量，也会维持不了的。这也是我们在置办一个道场的时候，一定在这个软体下的功夫会多于硬体。不可以牺牲法的力量来得到一些世间的利益。

需要补充的是：safe guard。以前我们没有考虑到传法需要有防卫，一直到遇到一些很不可思议的事情后才明白，人做事不能只是往好的方面想，要做好坏的准备。就像韩国济州岛的一家酒店，他们连 2 层楼的房间都会有预防火灾的逃生绳子，这种细微的防护措施非常的棒。不至于火灾发生后从 2 楼跳出而产生的其他不好的后果。所以一个稳定的组织，稳定的系统，它一定有良好的防卫。虽然，是牵涉到法学会，但是有些东西它有它的奥妙。

需要注意的是，我们的宗旨有一点点的小混乱，以前是古今菩提法院，后来改成马来西亚法学会。有些时候你会觉得好奇怪，为什么连借钱这种东西放在宗旨里面，这个是跟马来西亚国情有关系。有些地方，我们留下一些模糊地带，这也是有原因的。你如果不明白，你就可以发问，那你会了解有些东西。

151121_5 法学会章程的特色与运作

礼敬彼世尊，阿拉汉，正自觉者！
礼敬彼世尊，阿拉汉，正自觉者！
礼敬彼世尊，阿拉汉，正自觉者！

好，现在我们看看能不能总结。把法学会章程的一些特点，标出来给大家看。

那么，快速的看一下，第一、第二的没有什么东西，讲弟子，注册，是技术上的。我们看看第二面，宗旨，学习实践传播佛陀的教导，法指什么，我们先要定义我们讲的法是什么，这是我们大家团结合作的基础，我们看一下附件 A 是第几面。一开始定下的那个少了很多的麻烦。，我们连定义都讲清楚了，就不会有什么争议的可能性。看定义，第五十一面，Dharma，teaching stocked by the historical Gotama Buddha （Sakyamuni Buddha）as lay down by in the Pali Tipitaka 历史上的乔达摩佛（释迦摩尼佛）所教导的记载于巴利三藏的教法。现在佛教有分藏传佛教、汉传佛教、巴利文语序佛教，三种、三大语序。所以免不了，在一个团体出现知见的问题，思想的问题的时候，矛盾的时候，我们一定要有一个基础，如果没有一个共同认可的基础，我们就运作，肯定有问题。因为到了某一个时候，各讲各的，或者过了一代、两代人，他可能又再起争执，所以我们这个团体一开始就先定下这个东西。这是我们 08 年过后，09 年修改章程的时候就把这个东西定下来的。因为没有定下来会有很多麻烦，所以团体一开始一定不要模模糊糊，不可以有任何模糊的成份，要讲就要讲的清清楚楚，你是以什么基础为主，这个叫做什么呢，在领导学里面，这种叫做定格局。你要把你的格局定好，定不好，以后就夜长梦多。所以不管我们是谁，我们就要先定，我们这个群体是以什么为依靠？什么为基础？全部把它写清楚，以后谁也不能争，如果你要争，你不符合这个，那你请便，自己到别处去形成一个组织。但是这一个组织，我们先定下的格局，我们的基础是巴利三藏，这是很重要的一点。历史上的乔达摩佛，已经限定了没有任何其他的可能，可以说这边山洞里面挖出来的东西，这些完全都不能接受了，他就是历史上记载的乔达摩佛留下来的，根据巴利三藏，这个就讲完了，这个是很清楚的。这个定义如果不搞清楚，模模糊糊，后代再来争议的时候，就很麻烦了。所以我们一开始就有一个共同点，我们的共同点就是以释迦摩尼佛原始的教导为标准，就不能争了。这个好处就在这里，所以定格局就很重要。如果对这个宗旨、方向、格局模模糊糊，，常常都是到后期的时候产生灾难。什么时候会产生灾难呢？当一个团体很庞大、很有影响力、或者很有资产的时候，可能就会有灾难。所以格局定好，不管多少的资产多少的东西，他也有他这个基础巩固。所以思想是基础，马来西亚法学会是以这个巴利三藏为依靠。至于组织利益众生的佛法活动，成立慈善会，这是有些后来接下来的，接受现金布施，物资布施，这些东西看起来很琐碎，但是，是我们法律上的需要。因为在我们的国家，你没有写清楚，

以后要被质疑的。这是马来西亚的国情，我们就把它写下去。然后那些亲善、了解、募捐活动这些都是有原因的，这个是国情的问题，别的地方未必要这么写。然后申请银行便利、透资、有期贷款，我们连这些也写进宗旨，看起来有些奇怪，本来有些不属于宗旨的东西，但是银行要看到这些东西，你写在别的地方他不接纳，他要你宗旨，你的宗旨有没有允许你这个，有没有允许你拿贷款。我们的国情是这样，所以我们把看起来不像是宗旨的东西，比较属于权利范围的东西全都写进宗旨了。然后授权啊，还有在马来西亚国内外购置不动产，我们也是最后才加上去的。因为我们要有可能把国外的不动产归纳在来、进来等等。然后世界各地提供物资、服务这些也是要写进去，不写进去，人家的布施、捐款，我们是不敢移出去的。前一阵子我们做救灾活动时候，为什么用私人账号去解决就是因为这个，因为当时我们的宗旨没有这个，如果我们把钱随便运出国外，这里筹款运出国外，搞不好就坐牢了。这是我们国家法律上的要求，我们这样写，就是完全妥当不会有问题的。所以现在马来西亚法学会，把一些钱运出国外去做慈善就不会有问题。

第二，运作原则。运作原则 16 条 决策指南、决策准则

先说会员。会员是很重要的，在马来西亚曾发生过这种情形——有一个组织对会员的掌握很随意，然后来了一个很强的人带了一大批的人全部一起加入会员 ，来了一个强人带来会员给团体大家当然很高兴，但是，下一届他就翻盘了，就夺权了，后来整个情形就变了。所以对会员的把握是非常重要的——确保来者是善的。这个也是有规律的，你看我们的会员制度，这里有讲马来西亚公民是成为正式会员，如果非马来西亚人可以成为 associate member，但不是准会员，翻译成准会员是错误，应该有更好的翻译这个词。暂且叫准会员吧，准会员的唯一差别就是表决权。其实各种会员的利益是一样的，就是不能当理事，不能表决。还有出家人会员，出家人会员要求也不同，如果是出家人的会员，特别讲出不持金银，为什么呢？ 其实出家各种戒律也是很重要，但是不持金银它是一种标准。因为好像在出家众里面，持金银和不持金银他们之间有一连串很多的差距。所以这个我们也是特别提出来的，虽然这么多戒律，但是我们特别提出来这一条。因为一看到这个呢，几乎就是一个分界点，这是一个很普遍的出家众的分界点。你拿钱的，一连串的问题都出现，不持金银一连串的做法都完全不一样。

兜率天申请护教团成员。我们这个有规则，一条一条你可以细细看，这个是要维持会员的水平。申请护教团人员是说接纳新的会员。旧的会员我们是从 2013 年的那个时候开始，后来的人我们要求就比较高了，要经过比较强的训练，要有先决的条件等等。然后接下来僧伽会员、沙弥会员、尼师会员都有。在家人会员，因为每一个都要他有他的情况、要求。那你看到第七面的时候 见习会员的时候就已经要求三皈依五戒，并要求终身持守，然后到成为正式会员至少要一年以上。会员的权利与义务，出家人。这个我们就跳过去了，感兴趣的可以看。在家人的会员我们都有一些基本的要求，一会你看那个表格，表格里

面就有一些宣誓的东西。那么荣誉会员是属于税务一类，如果人家捐款，荣誉会员就没有税务的问题。如果不是会员的话，目前还没有问题，但是未来我们不敢说，所以，一旦是会员捐款那百分之百没有税务问题，是这样子。在原则来讲像我们这样的团体是不应该有税务问题的，但是有些时候还是有可能在法律上有麻烦。

我们看第十面，会员登记，单单在会员方面就有好几面的，为什么很严谨呢？因为会员的东西你处理的不严谨，你这个组织可以一下子变质的，因为只要他是成人他就有权利，在我们这个民主的团体里面是很重视这点。所以我们要确保那个人在有权利以前，他是有符合那个资格的。至于那个入会费、年费，我们也没有太多强调，但是就有记载。辞职以至于开除等等，这个都有，都要把规矩想清楚，怎么样的情形下给辞职，怎么样的情形下给开除。

好，我们看第十四面。终止会员还有宽限期，这里是有一点奥妙的，我们都不谈了。在怎样的情形之下，他可以恢复会员权利，这些有实际的考量。这个还牵涉到我们会员大会的人数，法定人数够与不够这个也有牵涉到，有一种情形，就是如果一个人，他没有交会费或者没有出席会员大会的话，他的会员资格暂时被冻结，直到他来出席会员大会，所以我们的条件很容易，只要一个小时之前他完成了，我们就可以继续把他当成会员。这个确保我们法定人数的问题可以克服。那么年度会员大会，这个应该是很多会员大会有点类似的，然后特别会员大会，然后法定人数，这些都是有且每个组织会稍微有点不同。

理事结构，第十八面。我们这里很重视出家众和在家众的关系。出家群体跟在家群体的关系，跟佛陀时代要类似，出家众在法上领导，在家众在财力、物力上做护持。僧团理事成员由书面同意接受僧团理事成员任用的，由兜率天护教团理事成员组成。我们兜率天申请护教团有十个成员，两个是外国人，两位尊者他们是美国和新加坡，所以技术上他们是不能成为理事的，基本上我们都是一起决策，但是作为一个理事他们两位就没办法，剩下八位就签了，我接受就可以了。我接受做这个理事，就是理事，就是这样。所以他不是那种会员推选出来的，他的方式是不一样，出家众的对待不一样，在家众的理事是要推选出来的。居士理事成员包括，主要理事、远居理事（远距离的理事，远距离理事有一些特权，他不用出席太多的会议），资深理事，基本上也可以出席比较少的会议，但是他们是最久的，是跟僧团在一起最久的那些队伍成员。然后我们是任期三年，人数的安排，这些弹性设计都有深远的考量。离中心母会 50 里以外的路程的理事，叫做远居理事，他有一些特权和优待的地方。资深理事的理事资格这些都会讲的很清楚的，每一样东西都讲的很清楚。这些都要讲的，你不讲的话以后就会问题了，我们重视他的邀请、 那个条件，做理事的还要得到申请护教团成员广泛的同意，所以僧团可以要求理事要具备相关要求和品格条件——已经受持五戒既活命八戒至少两年以上。活命八戒跟五戒基本上是一样的，我问过帕奥禅师，这是由于佛陀在不同的时候，针对不同的人，用不同方法去讲的原因。然后在过去的一年里每星期一次八戒，共五十二天持守八

戒，有这样的一个要求。胃痛的可以持守七戒，除了第六戒，这也是僧团特别允许健康不好的人。然后提名前的一年里，你必须有参加禅修至少七天，这里翻译还没有翻译完整，必须在兜率天修行林参加禅修至少七天，为什么呢？确保每一个理事，你要自己从这个道场得到法益，然后你再去奉献的时候你那个感觉会不一样。然后曾经参加过佛陀的法的利益和法的领导学课程，这个我们有录音的。所以如果过去 08，09 年没有参加过这个课程的就从录音那边听，听了过后就算。通过考试，双重考试，过去有过这个考试。所以新的成员接收的时候我们要仔细。

提名程序，你看我们提名的时候很小心，提名的程序是六个月，其实我们刚刚完成那个提名。所以明年的三月和我们今年九月就开始提名。提名阶段、介绍阶段、见习阶段，所以确保当我们真正去选的时候，这个问题就解决了，就已经确定了。六个月前就已经一步一步按部就班，这个转手和接手的工作，在很多团体是不采用的，所以很多团体他们是像我讲的那个外来的，一来就夺权，他们是突然间的、突击的。其实在会员大会的时候，当时提名，马上提名马上选，所以这就很混乱。所以我们这个是按部就班的提名方式，那些是理事会的责任这些都有记载。比如说在家人他的工作是居士理事的责任，就是 8.4.2 条文，主要的责任就是组织在家人群体，支持出家人在法律上的指导。所以开始就很清楚不会有居士越权，去涉入出家人的事情，因为出家人管出家人，居士管居士。如果没有的话，有些时候居士就会不小心会造下很多恶业如果，出家众有出家众的内部管理方式，所以这个权限也是分的很清楚，权限分的清楚，以后就不会混乱。

然后你看第 25 面，理事会在下一届理事会选举的二十四个月内应发起 21:44 人项目。所以你看我们的任期是三年，就是任期第一年完成过后就开始准备接班人了，下一届的两年前就开始准备接班人了，早早就有一点心理准备了。驱动那个关注，这个是蛮重要的一点。当然这方面我们还做的不够圆满，还可以做的更好。

好，我们看理事会议这个有点特别，你们可以注意一下第二十七面。你看全体理事应席一般会议，一般会议需遵守 8.5.2 条文，这个等一下我们可以看看后面 8.5.2.这是第二十九面的。理事会议开会的法定人数，是一位僧伽理事及居士主要理事人数之半数，居士出席理事的就是要半数，不算资深理事和远居理事的人数，就是主要理事的一半。资深理事及远居理事对一般会议的出席的算入，构成居士主要理事会半数的开会法定人数。开会，在法定人数可以算他，但是以总数是可以不算他，但关键在于僧团有一个人出席，就是僧伽理事现在有八位中有一个人出席就可以了。为什么会有这样的一种安排呢？因为出家众是要修行的，出家众如果天天开会的话，常常开会，那出家众的本质就改变了。所以我们出家众的涉入，只要有一个人代表就可以了，这是很特别的一个安排，但是全部人都有权利出席。

在没有任何僧伽理事出席或不够成法定人数之下，原定的一般会议自动转

成 8.5.1.2 的特殊会议，也因此受限于有关条文的条例。就是说如果理事僧团没有出席，或是法定人数不够，那能不能开会？能，也能够做决策，但是他就成了特殊会议。那我们看看特殊会议跟一般会议有什么不同。这个是一个很特殊的安排，你们可以参考。僧伽护教团主席或任何三位理事在发出通知给僧伽护教团及全体理事清楚列出日程后可召开一个特殊会议。在没有出席特殊会议的理事许可之下，特殊会议可在发出非常短暂的通知给理事后召开。特殊会议有一个特点就是，也可以在很短时间内通知召开，通常一般的会议要给提早的通知。但是特殊会议可以紧急召开，无论如何只要至少一位僧伽理事及全体居士理事，知晓特殊会议的全部情况，同时没有任何理事反对的情况下，会议是合格的。在这种情形之下呢，只要没有人反对就 OK，如果有人反对呢就不行了。因为他在特殊的情形下召开作出的决策除非大家都同意，如果不同意就不行。两个成员或以上及构成此会议之法定人数，第二十八页，很特别的。这个特殊会议只要两个人就可以开一个特殊会议，但是有没有风险，我们看有没有风险？ 就是两个人就是一个特殊会议了，任何特殊会议里所作出的决策必须告知全体理事，此特殊会议的决策必须再一次在紧接下来的俱定法定人数的理事一般会议里补上核准，这个是他的安全措施。就是如果两个人做决策，做出来的决策，必须在法定人数和规格的一般会议里面得到核准，这个就保护了一个决策的安全性。

还有理事智囊会议。特殊会议的条规也是适用于理事智囊会议，除了理事智囊会议里的建议不可执行，直到被一个一般会议或特殊会议核准，特殊会议的决策又要被一般会议核准，就是这样。就是智囊会议就不同，智囊会议就是大家一起来讨论的。为什么我们要分这几种会议？因为有一些讨论不是每一个成员都会感兴趣，比如说讲土地买卖的时候呢，可能只是几个人有这方面的专长，其他的人没有需要坐在那边听一些没有必要听一些听不懂的东西。这个是有一些很技术性的，就由他们几个人决定，理事核准，所以我们把工作量减到最少。这种分会议种类的原理就是要把工作量减到最少。三个人做的决策也可以，只要大家不反对，两个人做的决策也可以，只要大家不反对。所以就是说不用什么课题就要全部人都要来开会，如果每一个课题都要全部人来开会，全部人都会搞到很累很累，所以我们这种安排方式呢，就是特殊会议，既然讲土地买卖就特殊会议，这样其他人不感兴趣就不用出席了。但是你做了大决定只要大家一起来核准就可以了，这个是一种很灵活的一种运作方式。这个可以研究，这是我们已经运作了一阵子，特别是在僧团里面已经运作好多年了，而且蛮成功，也没有人埋怨，也没有违背民主的原则。因为大家的决策，大家的知情权全部得到保护。

你们你看我们的一般会议的那个规则，我们还允许 8.5.2.2 影像会议的方式参加。因为现在这个时代人们越来越忙碌，特别是有时候远距离我们要允许，这个还没有真正充分去执行，但是我们要知道那种设备，然后可以在影像里，大家都可以见到对方，这种 video conference（视频会议）这个是要加强效率，

是要加强网络的效率。怎样叫做有效的，就是清晰度要够，不会产生错误等等，这些都有规范，这些可以参考他有他的原理。

小组委员会、理事会、权限范围，这些我们可以看。职权范围，这些很小的财政规定。财政特别是钱财的，我们有规定一次花多少，如果有多少要上报等等。还有土地基金跟建设基金这个是官方需要的。因为我们的官方对土地基金这些有特殊的要求，还有就是 common fund（常用经费）共同发展的费用，经费。但是还没有充分发挥出来，这个还没执行。有一些东西，我们暂时写下来但是还没有执行。那我们法学会经过这个章程修改 10.1.9 我们可以为这个团体接纳一些捐款之类的东西。以前如果我们是要人家供养帕奥，我们就不敢进入团体的这个账号，必须进入私人的账号，靠私人，因为我们团体进入了，要出去这是个问题。但是经过我们这种规范的，很明确的法律上的许可我们可以，比如人家捐钱给帕奥，我们团体可以代收，收过后我们可以把钱捐去给帕奥，可以这样去做。但是以前是不允许的，没有这个条规以前，如果我们随便的把钱运出去，我们的财政可以坐牢的，所以这个是法律上的一些需要。

我们看年度报告、查账、信托，这些都有，这些跟国家的法律有关。最早期，看第三十六面，顾问，兜率天申请护教团，在这个团体扮演纯粹是顾问。连会员都不是，后来有一年我们改了，改到我们成了会员，后来我们可以成为理事。所以这个顾问的作用，其实我们还没有修改它，还是有一点顾问的作用，但是其实我们本身就是成员，所以其实这一段没有太大的需要的。但是里面我们还保留着我们运作的原则和模式。比如说你看 10.2.1 兜率天申请护教团必须以法与律组织自己，还有自己的组织方式是不是照着什么官方的方式，是照着佛陀的法与律组织自己。法与律以外的分歧，就自己多数票表决定夺。法与律里面的问题是不能够用投票的，法与律的问题就只够依三藏，然后依导师们的引导，这是一点。还有一样东西要注意一下，基本上就是僧伽护教团在代理整个团体的方向，因为传法是大理念，僧伽护教团拥有对法与律的诠释。

然后你看 14.1.5 To lead monastery and lead community as one body and not as one individual 以团体而不是以个人的方式领导出家众和在家众的团体。所以僧伽护教团的成员他必须内部达到一致，为什么？确保僧团不分裂。不会各走各的，我们有什么意见，我们必须内部组织谈妥了，才一致向外宣布。因为僧团不能够在居士面前各讲各的、各有各的论点，然后逐个的分裂这是不可以的。僧团的运作对外一定是一致的，内部可以有自己的想法的不同、思想的不同，但是我们必须先统一。这样子带领居士的时候，居士才会有信心。不然的话居士就会选着我要支持他，我要站他的队，结果僧团就分裂了。所以我们在这个团体是不允许僧团分裂的，僧团有什么问题，他内部理清楚了表决了或者什么才一致对外。但是到目前为止，我们也没有什么东西表决。我们目前为止这么多年都是一致的，稍微有一些疑问的时候，我们只要请教一下帕奥禅师，我们的问题就解决了。基本上这方面，但是我们写的时候呢，是有把那些种种的可能的分歧都考量在内。

你看还有 14.2.4，即使在兜率天僧伽护教团不在到场时，学会仍可以继续寻求其引导，兜率天僧伽护教团成员包括准会员不以个人身份进行以下活动。你看，这个可以留意一下僧团的组织者可以参考，不以个人身份进行以下活动：第一、任何弘法的工作，也不能以个人的方式自己去做，除非整个僧团觉得你要去做，你才可以。所以僧团做传法的工作都有照会、都有报告，任何一个僧团的成员做弘法的工作都有照会报告团体，报告团体这是很重要的一点，他不能个人拥有或管理寺院和中心。培训出家人和在家居士，这也是一个团体去培训而不是个人去培训。管理团体也是一个群体，只有合格的成员才能参与表决、决策。那其他的你们可以去看，主要是这几个要点，后面的时候我们还会要求，有些还要在缅甸与斯里兰卡的道场丛林道场个别修行六个月，往后的这个，僧伽护教团新的成员要入取的都要受到佛教国的训练。第一个是要在缅甸或斯里兰卡个别修行至少六个月，已经在母会受过训练，所以一步一步上来的，没有人突然间冒冒然突然一步走进决策核心。也出席过僧团的会议，也出席过理事的会议，有良好的行为表现和记录，没有干扰群体安稳的危险倾向。然后其实一层一层，你看一层一层从一个阶段到另一个阶段。兜率天僧伽护教团之友目前还没有，只是章程有写下，目前还没有人是属于这个身份。当时是有考量有些外面来的优秀成员，我们是可以给他成为，兜率天僧伽护教团之友，来辅助这个道场。这个我们还没有发挥出它功能。需要就用，不需要我们就保留这个功能。

好，第四十面，基本运作。每年至少要有两个年会是没有外人出席的，其他的时候都可以旁听，但是有两个年会是内部会议，因为有些时候要谈论一些不方便让人家旁听的内容，基本上就是在雨安居、卫塞节，往往那个时候是我们最比较容易集合的时间。授权多久都有讲，僧伽护教团可授权任何一个成员在不超过十二个月的期限里计划决策和执行决策。如此的授权需要时而更新，如果我们整个僧伽护教团都要一直开会，那谁也不能修行，所以他是一个很灵活的机制，通过授权一个人，他就可以去执行了，但是他要通报团体。所以在这样的情形下，大家都有很多的时间去修行，又可以进行很多的任务，也不会出很多的问题，因为每一个成员随时都有知情权和参与权。14.4.4：由出席率没有总成员半数法定人数的兜率天僧伽护教团会议或被授权人成员所作出的决策有如此法定人数的僧伽护教团会议再确认——这个是他的安全措施。如果有任何一个少数人做的决定或个人做出的决定有偏差的话，需要在一个正式的会议里再确认，如果不做到确认可以推翻。所以这就是为什么有时候他们不明白，他们以为我们是主持制度，会想师父为什么你给我这个让我那个的，其实他们不懂，在我们团体里面，是一个团体领导，不是吉祥尊者一个人领导，所以我是得到授权我再去做，那我就去执行是这样子的。所以如果有些时候我们做的决定有什么偏差，万一被团体推翻，然后我们也麻烦的，所以这个东西要很小心，我们自己要知道这一点。你做什么决定，什么东西是团体会认可，什么是团体不会认可的，要清楚。僧伽护教团可自由的更改收回或否决，其任何

成员未经其正试核准的决策，没有核准的决策，僧伽护教团否决就是否决，这是一种群体领导的保护。可是又很特别很灵活，个人可以去做，可以授权让你去做，可以自由的发挥，不用麻烦到全部的人。但是你不可以做造成太大偏差，如果你错了还可以被否决，这是有他的保护措施。所以这些机制跟我们的体制有很多关系的，因为我们本质是一个修行团体，天天开会我们不能，我们没有办法运作，如果是一个人决策代表全部，但有时候他的业不好，有时候判断错误，会犯拖垮团体的错误，所以我们有一种这样保护的措施，群体有知情权、有参与权、有否决权，但是个人也可以代表群体去执行很多的任务，这个就是我们的民主意识。

兜率天僧伽护教团所代表的决策必须在他们的立场聚会，可通过任何兜率天僧伽护教团所认可的沟通渠道宣布。任何不影响兜率天僧伽护教团的基本结构与操作的，许可可通过如此方式获得。只要不是基本关系结构的大变动，我们可以通过社交网站互相联系。然后能就很简单的达到一个共同认可的一个决议。不需要一定要见面，这是一种效率的运作。

由僧伽护教团全体成员出席的会议拥有最高的决策力。那个就是最高会议，我们就是 14.4.8.1 提到的那一类的会议。就像现在我们基本上有条件作出的这个会议，因为我们目前全体成员，全体成员都在。最高会议的权利的是没有限制的，他可以无障碍的复检任何之前的决策。所以如果以前有决策有什么偏差的话，这个会议可以完全重新检查、重新修改。所以他是有最高的权利，是全部成员参加的会议。一般会议，当其半数成员或更多成员出席时，一般会议里面的决策是决定性和有约束力的。无论如何，如此的决策可在任何时候被最高会议复检。特殊会议，特殊会议就是少过半数，只要人数少过半数就是特殊会议，超过半数就是一般会议。但是这种特殊会议的决策，必须在一般会议或最高会议里做记录。复检记录，智囊会议也是一样，可以两三个人聚在一起讨论，但是这样讨论是没有约束力的。但是可以记录在案，所以这种组织方式就是让我们能够达到集体领导，集体运作，同时又彻底的灵活，也不强迫大家一定要干事，就是如果要打坐，他就说我不出席会议了，然后我就授权，大家去决定。所以是很自由很有弹性又很安全的做法。这是我们的理事也有这样的运作，我们的僧团也有这样的运作，僧团的这样运作的经验比较久，只是现在把它规范化了而已。

最后一个 14.4.8.5.3 法学会其会员大会、兜率天僧伽护教团会议、 理事会议、小组会议或任何群组的会议持续有权合法化，任何期间未核准、未记载的决策、或决策到时仍然需遵守其他有关决策的更重要或有约束力的规则，这个华文翻译起来就比较困难一点，我们英文看起来就容易一点，无论如何就是说因为我们之前有很多会议有时侯是非正式的，以前早期的会议都没有留下会议记录。所以这种情形只是在我们记忆里面，我们以前同意过什么，早期我们比较草率，现在如果任何我们以前讲过的，我们任何时候要核准。以前我们做过的决议，只要现在重新在写在记录就可以。甚至可以把那个决策倒置，就是说

之前我这个决定应该是两年前做出的。但是现在已经过了这么久，我可以把这个决策倒置。这个是我们的一种决策方式。一种非常弹性灵活的一种决策方式。只要大家一致，基本上什么东西都可以决策。

章程修改，这个章程修改只有会员大会里面可以完成，然后在注册关、批准执照开始生效这是国家的要求。成立分院我们也有程序，如果不符合这个程序就基本上不能算是分院，成立分院的顺序是很细腻的，分院有权利拥有银行账号，如果没有他还是依附在母会之下。但是母会可以去插手，需要的时候可以冻结分院的部分活动或者是全部活动或者是他的财政等等，这个是母会对分院的管理。那我们还可以设立团体，可以在任何地方可以设立其他的团体，比如青年团什么之类的。

然后看表格，直接看第六十九面。我们内容、表格是有中文的，但是官方的记录里面是没有中文的，还有特别注明仅限于非佛教徒，就是保护我们自己，因为在我们的国家向非佛教徒传法是麻烦的。如果他要做会员，出家人会员有个承诺，在兜率天修行或其中一个分院，不间断修行至少有一年，然后他尊重这个管理，他有持戒，特别讲就不持金银，因为持金银是一个大问题，所以戒律里面特别标出来这条是有特殊原因的。净化内心、恭敬、接受导师引导这些都有，随时团体会更换规则。

看第七十面，最后一条规则。除非得到僧伽护教团的授权，我不会参与僧伽护教团兜率天修行林或其分院的教学与行政事务。所以你看在我们来讲教学与行政要得到僧团的授权和认可。如果僧团不授权不认可，任何一成员如果敢涉入教学或者是管理的话，我们就要处理了这是很严格的内部管理。就是教学与行政是重大的事，必须得到团体的、整体的僧伽护教团的授权和认可。确保不会各做各的，没有得到授权或者不符合资格就去做，这是很重要的一点。当然承诺忍耐、宽容、和谐也要写下来。会员的入会表格，要求又会不一样。第七十二面，这是很重要的一个要求——我本人在此宣称我皈依佛法僧，至今亦已持守五戒超过一年，这个是会员。见习会员就会不一样——本人宣誓将时时刻刻在身语意上行佛陀的教法，这是宣誓。“本人将尽形寿以佛法僧三宝为皈依”——他的皈依必须是终身的，如果他有一天，违反了皈依那就不是会员了；“本人将无私的为学会的宗旨服务，毫不期望回报”——这个也是特别提醒；以及“将会和其他会员和谐的合作”，一开始做会员就要承诺合作，“跟理事跟会员和谐的合作”。以便让团队做最有效率的发挥，从而达到学会的宗旨。“本人将心怀宽容乐于改善错误”——做会员就是要这个条件，做会员开始就要承诺这个。

准会员，我们看准会员的差别，七十四面，我已皈依佛法僧，持守五戒，且会员就是持守五戒超过一年，准会员你承诺守五戒就可以了。理事候选人提名表格，这些都是有原理的，我们的提名很小心的。开始是一个提名者，然后是复议，复议要两位现任理事，因为这个现任理事比较知道哪一个会员有做事，至少要两位现任理事。然后还有另外两个会员复议，所以基本上一个人要得到提名，在这个团体里面他要有五个人支持他。所以基本上单单这个提名就有一

个门槛和要求。接受提名的时候他要承诺至少在过去两年持守五戒或活命八戒，以及在过去的一年里共五十二次，不够数量要补回，或者如果胃痛持守七戒，在提名表格的时候就要勾选，但是如果没有勾选就是撒谎。如果是撒谎他就自动失去会员资格，也就不可能成为理事。所以这是一个严格的要求，这是确保他真的是做到了自己的承诺，然后曾经参加过法与领导学的课程与考试。接下来还要得到僧伽护教团签认，有三个比丘签认接受他的提名再生成秘书报告。所以基本上他要完成提名报告要有至少八个人支持他——一个提名人、两个现任理事、两个人复议、三个僧团成员，这是一个很小心的过程。资深理事的提名表格，基本上都是一样，现任理事复议，先是同伴复议自己，如果太离谱就没有人会复议他了，提名者也是五个人。

真正的差别在八十一面。曾经担任至少连续两届理事，在提名前的两年内曾在兜率天短期出家为比丘、沙弥或十戒女，至少一次不少过七天——他要出家，要求就比较高，还要签认。因为我们的章程已经写的比较细腻，不是每个人能够管，所以是章程委员会去管章程。僧伽护教团既理事会将成立章程委员会规定其服务任期，所有曾在法学会服务超过三年，所有曾在法学会服务超过三年及持有良好记录的兜率天僧伽护教团及理事会成员，具备自愿成为章程理委员会的资格，就是说参与权是公开给每一个符合资格的成员的。但是如果没有人自己说参与，就也保持了自由而没有争论。但是有三位僧伽护教团成员、法学会主席、一位资深理事将成为章程委员会的活跃成员，至少有这个保障，他的执行的任务是监督这个章程，确保这个章程怎么被遵守、执行。同时我们还规定相隔不超过九个月要开两次会议，有些时候，我们有耽误，所以未来章程委员会的运作我们要加强。所以，这个会保护我们以后的组织，比如说办分院，这个很重要，我们的智囊团机制是定下来了，但是还没有充分运作。因为有很多难度，有很多新的东西开始，但是他的概念是很好的。兜率天僧伽护教团，他可以扮演智囊团的任务，他的智囊团的任务涵盖在出家与在家群体；法学会理事，其实法学会理事这个僧伽护教团也在里面，至少 8 个成员在里面，他的智囊团任务只涵盖在家群体，主要是针对在家群体。因为我们不能让在家人去管出家人的事，在家人通常是护持而不能插手。章程委员会也可以扮演那个智囊的角色，在圆满章程、制度法制化和系统化上。BEACH 会议，这是我们的 BEACH 会议，他本身就是智囊团的运作，他的任务是最普遍的，可涵盖有利益实现法学会宗旨的一切。然后科学性智囊团，我们还没有充分运作，这个写下来，就是未来我们希望我们的团体做决策的时候是有数据的。比如说，这个决策是不是有利益，好不好，我们要在这个地方办起道场，好不好，有没有作用，最好是未来能够算出一些数据，会有这个反应会怎么样，这个是我们希望朝往这个方向但是还没有做到的。所有 5 个智囊团将自行形成他们的运作，因为这个时候没办法定下一个很细的东西。要去试验新方法、新概念，以便带来最好，最终极，最持衡的惠益。兜率天僧伽护教团法学会、理事会及章程委员会的智囊团任务之执行是必须是由他们之中最通晓法学会兜率天整体内部

运作的成员带领，他们应当遵照法学会兜率天的整体完好与方向。BEACH 会议以及科学型智囊团，必须由兜率天护伽团即理事会里熟悉及通晓法学会整体运作的内部成员的领导，引导还是要由懂的人去引导。法学会将认真看待有守三皈依及五戒，对佛法传扬，除了技术性的事务，所提供的倡议。就是说智囊团如果要提出对佛法传扬的建议，他自己必须要有持守三皈依和五戒。这是很重要的，如果要要讲到法的范围，你自己就要受戒和三皈依。但如果是技术性的事务，那就不同了，比如说这个道场要加电，这个东西我们不管他们是不是有守戒，他只要有这方面的专业，他就可以针对他发表——“我建议我们这里这样拉那个电线，我建议这个道场的东西可以这样子做”，这种叫做技术性的建议，这个是谁有专业知识就可以给的。但牵扯到法与律的东西，一定要由有守戒的人，有三皈依的人去给我们建议，我们才会去认真的考量。BEACH 会议只在会议期间扮演智囊团的任务，任何人想要继续奉献智囊的服务，必须在法学会的其它智囊机制里寻找角色。所以我们这个 BEACH 会议的智囊团的角色，就只有在这个会议期间，两天里面完成，两天后他就不再操作了。科学性智囊团就不一定是理事，它可以接受非核心人物来参与和贡献，与章程委员会、理事会和僧伽护教团有核心人物的这个制度设计不同，科学性智囊团可以寻求全职者，专业顾问，以及任何有技术知识人的协助，短期的贡献者可列席科学性智囊团的会议，提供创意。为什么不让随便不是会员的人成为真正智囊团的成员呢？因为智囊团这个名字有点高规格的，所有如果有一些没有守戒的人，他说“我是兜率天、法学院的智囊团”，比如外面喝酒，或者不检点的行为，在形象上对团体的破坏，杀伤力是非常大的。所以我们是很小心，确保给他这个身份，他也要够资格。但是其他的人是可以走进来，他不是成员，但是他贡献，他给意见，他给他的专业知识，所以叫做暂时性的，而不给他智囊团成员的那个名分，但是我们让他发挥他的专长。但是要成为智囊团的成员，也必须是法学会的具格会员，守戒是基本。24.3.3 就是三位兜率天僧伽护教团成员，法学会主席，一位资深咨询理事将成为科学性智囊团的活跃成员。目前这个还没有很好充分的发挥，但我们要看他的功能，他应该要扮演的角色——“进行内部及对外调研，以收集有利于衡量法学会各部门、分院、角色及活动等各种表现与效率”。这个是未来我们希望我们有一个队伍是专门自己评估自己的每一种活动，用数据来做决策，科学性的决策就不是凭感觉的，做什么决策要有凭有据，我们希望我们未来做决策就是如此的，达到有凭有据的水平。分析所有相关的数据资料，群力献策等，探索新领域、新可能、新的成长及进步空间，以带出法学院每一个单位的最高潜质，希望未来有这样的一个队伍去做。探讨各种机制，在法学会的所有单位及活动中融入法与律，这个是另一种功能，向法学会的理事建议创立以更有系统的应付新需求及新挑战，科学性智囊团的任期从每一届科研大会更新。科学性智囊团将根据兜率天僧伽护教团及理事会的规定监督主导每年的 BEACH 会议的有效组织，所以这些东西其实我们还没有一样落实，如果落实将会是一个很有效率很有系统，很规范的一个运作团体。

目前章程上我们做到了，但还是要一点点融化进行动里。

我们看 BEACH 会议，BEACH 的意思是，群力献策、评价评估、愿景远景、交融联谊、和谐协调。从英文来讲就是很简单，B 代表 Brainstorming，E 代表 Evaluation，A 代表 Aspiration，C 代表 Communion，H 代表 Harmony。BEACH 会议将一年进行一次，由智囊团主导。BEACH 会议结束后必须开一个兜率天僧伽护教团及理事会联席会议，一个公开的评价评估会议，以及一个公开的群里献策会议。这至少要有这三个部分，一起献策，一起评估，然后一起来一个联席会议做总结。这三样东西在我们 BEACH 会议里面是需要有的。智囊团的 BEACH 会议由责任督导、兜率天僧伽护教团开一个视野会议，也就是会议后，需要理事会开一个路线图会议以考量。开始是视野讨论，大家会给很多建议，之后我们就要很多检讨，不可以把建议听了当耳边风，要好好评估大家给的建议。建议过后，我们要怎么去执行，路线图如何，往哪个方向走，这个是理事会议，是理事会议和 BEACH 会议不同。BEACH 会议是不能够取代理事会议的决策。因为 BEACH 会议是什么人都可以给建议的，外人都可以进来，但只有我们内部的理事知道我们有多少经费，有多少能力，我们有多少的经验，实际操作会遇到什么困难。这是一般给建议的人不能够掌握到的。所以，BEACH 会议是一种很开放的，什么思想，什么念头，什么主意都可以提。但是在落实的时候，必须要由懂的人去落实，并考量 BEACH 会议的所有评价评估及群力献策所得到的所有创意、想法、可行度与资源。

培训课程，智囊团将为所有法学会的法工主导一年一次的培训营及法的领导学课程，这个还没有修改到，这个应该是 STT——科学性智囊团的一个任务，下回要修改。智囊团有五个，一年一次为所有的法工办培训营及法的领导学课程的是科学性智囊团，有些时候我们办的是法工培训营，有的时候我们办的是领导学课程。每年一次，让我们的团体一直都有这个醒觉，关注我们的组织方式，持续的学习，并改进带领大家的方式。

接下来我们看禅师跟教法老师，我们有对禅师作出一个禅师应具备的要求，他必须具备以下条件才能够在兜率天教学——第一是戒定慧，在服务群体时有良好的和谐协调记录，我们很重视和谐。禅师不只是要修行可以，还要有和谐协调记录证实其良好的领导能力。禅师要经过了止观禅法的训练，拥有法与律的良好知识，在领导教学及服务中，活出了无我无私的原则及表现出了乐于被他人取代与超越的美德。这是我们很重视的一个美德，作为一个禅师不能够怕被别人取代，怕被取代是很危险的弱点。他必须表现出，他可以看到别人超越他、取代他，并乐于接受，有不容易被误解的沟通能力，沟通能力不好，常常很容被别人产生误解，这个是会带来很大的麻烦来的。对周围人有自然正面的影响力，以致任何与他交往的人都增添清净、和谐与对佛陀法与律的信心。这个评估就是看外围了。一个人可以他表现的很好，如果他产生的结果，周遭的结果是不好的，这就会否定他成为兜率天禅师的资格了。这个是很客观的，也就是说他必须拿出实施性的结果，不是口头讲就可以，他必须真正的实际成

果，他的周围的环境，受他影响的人都会更加的正面，简单讲就是看结果，现在我们很重视这一点。以往我们犯过错误，有些人他讲他可以，我们就相信他了，结果我们惹来很大的麻烦，现在不允许。现在我们要观察一阵子，看看真的他是否带出正面的影响，这是我们从过去的痛苦经验吸收的，学习到的。对出家众禅师应拥有最少五年的出家资历，对在家众禅师，最少五年的修行训练（允许在家众也扮演教禅这个角色），但是目前为止，我们也没正式的、轻易的立在家禅师，在帮忙的过程中，如果他真的被大家接纳也就由他去了。但是我们团体没有正式委任在家禅师，要达到这个其实是一个很高的要求，一旦成为我们兜率天僧伽学会公认的禅师的水平，我们会授之重任，对待是不一样的。如果没有就是辅助了，从帮忙过程中，我们看他经验，看他的表现、他的奉献心、他的无私心、他是否愿意为群体受苦、受委屈，甚至冒风险，这是做一个禅师所应该拥有的品质和美德。所以我们看全方位，所以很多人不明白我们为什么不派人来帮忙。其实，我们派人的时候，我们也要按照我们的要求，有这样严格的要求，是要确保他对得起他要担当的那个任务。

教法老师，基本上有很多类似的要求，戒定慧、服务、领导能力、已经在兜率天各种工作服务一阵子，担任教学服务，还要考量是否能接受被人取代、沟通的能力、正面的影响力，唯一的差别是教禅是要有止观禅法的训练。

今天晚上我们对马来西亚法学会章程整体的介绍。对我们自己会员理事算是有了一个整体的认识，多认识一下章程，以后你们运作团体就更加懂得我们团体是用什么样的心态，什么样的方式去执行。对于我们章程中没有充分执行、充分带出来的力量，我们往后要带出来，特别从这个 BEACH 会议开始。让智囊团，科学性智囊团，章程委员会，把效率提上来，通常我们带出来了新的东西，我们原来的人力他就应付不了。比如说这个章程委员会，我们骨干成员，除了我们的主席以外，就是空月（人名），但是他手中的工作太忙了，是我们僧团的秘书，什么事情都是他，几乎就是僧团的代表了，有时应付不了太多。我也是一个主要的骨干成员，由于章程我写的，我就会对章程方方面面都比较熟悉。所以，未来希望我们把章程的力量更充分的发挥，特别是今天下午讨论的决策指南。因为决策指南其实就是我们的修养、我们的修行、我们待人处事、我们生命的能力。你真正去看，决策指南其实就是我们整个生存的能力，生命的能力，跟他人的接触，跟他人的交往以及带领的能力。如果我们培养起决策指南里所要求的能力，基本上可以说应付生命考验的能力是蛮强的、心也蛮强的。由于它本身就是一个学佛的过程，就是一个我们需要培养的力量和品质，把佛法活用，实用的一个指标，所以这个决策指南是根本。

接下来就是程序，我们章程把它写成了，我们团体就是要慢慢走向把运作规范化。就是全部都是有凭有据，具备各种安全的措施。我听说，在吉隆坡有一个团体，他们的要求跟我们不一样，他不像我们有这么多法的内容，但是他有他科学性的内容，最近我听到 Sayalay 说，他们请 ISO 认证，什么东西都要很清楚的走 SOP（Standard Operation Procedure）那运作程序，全部人是按照运

作程序来管理一个宗教团体。所以得到国际组织的认证，达到那种管理学的水平，当然我不知道我们是否有这样的一种需要。这种 ISO 的概念是好的，当然是否每一样东西能符合我们这个宗教团体，我就不敢说，因为我没有深入去研究 ISO。他的理念就是只要你跟着程序走，团体不会乱，就像管一个大公司一样，如果你有这样 ISO 的水平，你拿到他的认证，基本上就是内部管理是蛮妥当的。至于我们要不要用 ISO 的概念我们不知道，我们还没有深入研究，但是如果要得到他们认证，他们会派人来管理，教你怎么管，教你怎么做，只要你达到他的要求，他就给你认证。那我们未必会寻求这样的东西。但是他的理念就是规范化、法制化，就是不会太靠一个人，一个人的心情想该就改，想决定就决定。我们要走向一个规范化的科学性管理，比如说，我们发出一个通知，通知要多少天才叫符合规格，这些规范在开始的时候有点辛苦，一旦你熟悉了，你就照你的规范就好了。当然，在这方面，未来章程委员会能发挥更大的角色，任谁来谁往，团体一样的进行。这里面虽然硬性事件可以规范计算，但也有一些是抽象性的，精神性的，就像我们那个决策指南。决策指南是非常精神性的，但是我们也把他写进去了，也还是有用的，当我们遇到状况的时候，比如说，前一阵子我们僧团有一些想法的时候，有一些错误的时候，我就说如果我们按照章程走，根本不会错。由于我们忘了，如果这个时候，我们翻起章程看一看我们写过什么，我们自己对自己承诺过什么，我们有没有做到，如果我们发现到我们的错误是章程提到并有答案的，只是因为没有服从而犯了错误，那么现在我们回到章程就可以了。所以我相信，未来我们的组织只要稳稳的守着这个章程的话，基本上大错不犯，小错也许会有，但如果有什么错，回到章程也可以纠正。我们章程具备纠错机制，你们看我们的最高会议，它就可以重新复检以往所有的决策，比如现在我们十个人都在这里，所以我们可以复检以往所有的决策，它是一个安全措施。同时我们的理事会议也可以，成为一般性质的理事会议的时候，他可以有权利复查以前所有特殊会议里所做的决策。但是，目前我们没有充分发挥到里面每一个条文，由于目前我们内部的共识很强，我们大家都很和谐，通常都很互相的扶持，所以暂时还没有需要，这样的情形下，我们基本上很多东西没有什么特别的需要就通过了，大家都依次的去完成了。但是从长远来说，这个机制是需要的，如果我们有一个这样的保护机制，错了我们就知道怎么按照机制去改正，怎么改我们的方向、怎么定我们的目标。

我们要把我们这个法学会的知识——你们所上的领导学这一课，章程里面的两个项目，分成三个部分。早上我们讨论的是四明觉，还有方法论。下午我们讨论的是决策指南，还有部分的章程的运作。刚才我们讨论了章程的运作方面的其他范畴。这三方面的知识我们一定要拿来用，明天可以做一些实际的工作，不用实验，直接在我们现有的项目上去一起寻找答案。就在我们的基金会里面，谈论基金会的组合，和基金会有关的，也有兴趣奉献的，明天可以集合在一起，我们自由分组，海南正好要办一个道场，你可以集合在一起，你们自己定你们自己要讨论什么，讨论你们的运作也是可以，讨论建设也可以。那么

不管讨论什么，就是尝试把今天你所学到的东西拿来用，比如开会，开会本身就是一个技巧，能不能有效率的开会，一起来讨论，集思广益，然后决策，就当作模拟。北京的也在做一个道场，你可以自己相互决定讨论哪些项目，但是要把你学到的东西你拿来用。首要的事情，就是我要看到的你们和气气的开会、有条有理的开会、有效率的开会。什么叫有效率的开会，你看决策指南里，提到什么是相关的，什么是不相关的，我分享一些我们的经验，早期（现在比较不需要了）我带起理事会的时候，有些时候是散播慈心，有些时候是提醒大家四明觉（四明觉：目的明觉、合适明觉、行界明觉、无痴明觉），提醒我们自己任重道远，提醒我们的目标、我们的理想，之后我们才开会，结果那情形就是，我们大家都就会带着一个无私的心、一个真诚奉献的心来开会。所以，我们的会议，基本上的效率越来越高，越来越成功，但是到后期，我们形成了习惯，只要我们一礼敬佛陀后就可以开始了，我们的团体理事已经带出了一个好的文化，已经建立起了愉悦的开会气氛，所以现在的提醒就比较少，因为基本上大家都一直在进步，虽然说还有进步的空间，但是从过往来来，已经进步好多了。开会的智慧要有，今天我们学到的决策指南，回去要省思一下，明天开会就在你讨论的实际项目里用出来。海南和北京的，如果有谁要帮忙的，也可以参与进来，如果你有自己有项目的，你可以自己拉一些人陪你讨论，但不是决策，只是讨论和学习怎么样开会，怎样有效率的开会，怎样在开会中和组织及讨论者共同的寻找答案，考验我们如何把我们所学到的东西，用来共同运作及共同寻找答案。虽然是模拟的训练，如果这个模拟训练真的会产生一些好的建议或者好的效果，也是可以的，但是我们不可以让这样子的一个活动取代一个正式的决策。比如说，我们不会让 BEACH 会议取代理事的决策的管理方式。每个小组一定有他自己的运作，比如说一个公司，随便一个人走进来开会讲几句就影响公司的决策，是不合理的，所以这次只是一个学习模式，学习了后，管用就用，不管用就把他抛掉，就当作一个领导学的试验。不可以突然间来这样一个领导学，就改变了一个大方向，因为真正一个组织他牵涉到他内部的整体考量。明天的模式未必是管用的，但是有一样东西，肯定管用，就是我们的商讨方式、开会的方式、讨论的方式，至少要有法。但是他的运作模式，决策模式管用不管用，不可以凭这个领导学就下判断。因为不同的组合，他的需求、运作、原理，还有一些东西不是我们领导学可以涵盖完的，所以，这点我觉得你们要有这个明白，试试看在你们开会讨论的过程中，能不能做到不闹情绪，能不能做到不讨论一些不相关的问题，能不能做到边际差异思维，能不能有那种替代性方案的思维方式，能不能有先头脑风暴，然后评估，再一起做决策的程序。

明天所讨论的东西，不能有法约束力。有约束力的东西要在有约束力的场合去进行。这个是很重要的一点，不可以本末倒置。实验场和正式的场合是不能比的，正式的场合他有正式的决策，所以这个 BEACH 会议也是一样，BEACH 会议只是一个大家交流的场合，他不可以是决策场合，这个我们要分得很清楚，同时希望大家明白。

151122_1 开会的艺术

稍后大家讨论的时候，请大家记住这不是决策平台，因为我们的决策平台绝对不能这么草率的处理。这里是一个领导学的学习平台，借一些真实的课题来学习怎么样主持一个会议，怎么样让大家的语言不离题，而且一开始，每一个成员都要有这样的心态，那就是允许别人提醒你回到正题。以前我们每次开会的时候，我们都会互相提醒。我们要允许我们的同修、同伴随时随地的冒出这么一句话:“这个跟我们的主题相符合吗？这个符合我们目标吗？或者这个用意是什么？当你问这些为什么的时候，就是确保我们目的明觉。如果我们有时候转移了主题，我们的同修把我们带回来，我们心中要高兴要谢谢他，因为他改掉我们的坏习惯，千万不可以恼羞成怒。所以我们要有一种学者的风范、风度才能讨论。没有风范、风度，是不可以开会的，也是没有资格开会的。我们要知道被人家纠正是幸福的事，有人纠正我们是我们的福气，所以我们一开始我们就要建立这样的态度。而且我们这一个讨论，并不是马上真正的要落实。也许讨论的结果会帮到（海南的，北京的）你们的项目，但是最重要的要看到昨天一整天上课所学到的东西对你们下午开会有没有用出来？会不会遇到点问题就恼羞成怒了？遇到问题情绪又起来了？如果刚好有些成员缺乏善巧，干扰了你，你就要去学如何去处理这个问题，例如他离题了或者他总是把话题扯开了，我怎么把他带回来？而我自己不起苦恼，这就是一种训练，因为组织工作里面带领的人不是完完全全很相应的。而如果是完完全全很相应的话，可能你们也会出差错，因为你错的时候都没人知道，大家是同一类人站在一起。所以有些时候我们的团体里面需要有另类人，他能够从另一个角度别人想象不到的角度，来纠正我们、提醒我们并提出另一种角度和眼界的看法，所以我们要能够接受别人跟我们不同，别人跟我们不一样。那这个时候就考验你的领导学。你怎么带领或主持一个会议？就是要具备目的明觉、合适明觉。这个会议里面我们有一个小时的时间，一个小时里面你不可能什么都要，你要清楚这个小时我要达到怎么样一种讨论，看一下人数有多少？三个人可能很容易，那可以谈更多，如果很多人，那你就要留意一下，确保不会太散，引导大家或者是互相引导，这个是很重要，所以这个是一个模拟的训练，并不是决策，所以不要紧张，同意不同意，都不会影响到最后的决策，希望大家记住这一点。但是这个模拟的训练，会吸收到一些有用的东西。

刚才你们的会议，应该有回向，但是只有几个组有回向，其他的组没有回向，所以提醒你们，这个虽然是模拟会议，也要当成是真的去做。而真的会议呢，我们通常都是忆念、礼敬佛陀开始，然后回向结束，因为这是一个很有功德的事情，一定要记得这一点。你们的开会达到了你们的目的了吗？在开会前你们应该有一个这次会议要达到的目标。讲出我们的会议议程是什么？我们要达到的是什么？然后会议结束总结的时候，看下这次会议有没有达到你要讨论的那个目标。这是很重要的。如果开会之前你不知道你要讨论什么，无论你讨论了多少，你达到了多少，那开会就变成空洞的漫谈，所以这个很重要。昨天我们学习了领导学

的东西，你们学了一遍之后是有一些进步的，但是整体来说，还是有很多改进的空间。例如我看到的一组，前面在讲话，而另外一个也在讲话漫谈，在一个开会里面同时两种话题在进行，那一个人好像会议跟我无关，你谈你的我谈我的。这样的现象是很不符合领导学的，遇到这种情形，组织的人要要知道怎么样控制那个场面，如果不好意思讲他，就让他漫谈了，这是也不好的，因为主持的人存在过失，那就是没有好好引导整个队伍团队的进展，漫谈者也是违背领导学的原则，因为已经带离了开会，你还是讲你的谈你的，那你造下了违背领导学的业。我根据我的观察，一直造下违背领导学的业的人呢，等到他领导的时候很困难的，所以通常我们在委任人家在做领导岗位的时候呢，我们要观察的不只是才干，还要看他的业，如果他的业很不好，就是很少跟他人配合的那种人，就算他很有才干，我们也不敢重用他，为什么呢？因为他的业不好，等到他坐在那个领导位置的时候，没有人要跟他配合的。会很奇怪的，他觉得自己讲得这么好，我的能力这么强，为什么没有人跟我配合呢？因为领导学的这个“业”你没有，这很重要。还有你清楚你要达到的目的是什么？作为一个参加者也好，我现在参加一个项目，我需要很清楚达到什么目的？达到目的并不是是讨好这边或者边，而是你有没有达到你要的东西？有没帮助到这个组有头有尾的完成这次会议的目标？有时候你们决策不了，但是有哪一个组你是有头有尾跟到尾，有始有终地帮助那个组完成一样事情？如果你两边跑的话，没有办法帮一个组从头到尾延续到底，这是一个很严重的领导学的过失。另外我看到第二种的过失，就是忘了自己讨论什么，我们昨天才讲，什么是相关，什么是不相关。你们有些时候掌握上有错误，比如说大家同意的东西，你就不要再谈了。我希望纠正你的时候，你不要起烦恼。这个错误就是浪费时间在讨论已经同意的事情。比如说你这个项目是做生意的，那你不可以走进来说，我应该不应该做生意？这个讨论就是浪费大家的时间，如果这个项目是做生意的，肯定就是同意做生意了。你不用去为做生意而辩护，该不该赚钱，你也不要为赚钱而辩护，因为他本来这个生意的项目就是要赚钱的，唯一要讨论这个钱赚了去哪里，因为他是有宗教成分在里头，宗教成分的赚钱跟外面的赚钱不一样，可以讨论一下，我们赚到的钱要归一个好的方向，这可以讨论，如果大家都同意，就不用浪费时间在已经同意的项目上，这个很重要，不然你就在浪费时间，浪费自己和大家的时间。还有就是热诚，既然大家来开会，就是对这件事情有热诚，用不着来发一个纪律演讲，我们要纪律，我们要勤奋，我们要发奋，这不需要的。你要关心的是我们该怎么做？怎么完成？不是整个会议时间结束了还没有谈到核心的问题，要知道我们的议程在哪里？今天坦白说，开会效率方面，只有一两组有点开会效率，很多小组开会效率还不够好，不然就是一个人在讲，其他人都在听。其他的在听这个是最简单的，一个人只要他懂得带领，这个也没有产生开会的效果，开会效果是把大家的潜质发掘出来，因为我的存在，大家都能发挥出来，这个很重要。所以领导学上课可以上一整天，听起来很容易，但是如果没有常常在思考实践的时候该怎么用出来？那么等到实践的时候你是用不出来的，所以这点要知道，从刚才的表现来看，我们还有很多要改进的空间，效率不够，目的明觉、合适明觉不足够。而且做领导你要很坚定，你不可以这边叫你，那边叫你样样都去，这个不可以的，这个是没有领导学的，领导的目标就

是我要达到的目的是什么？我要促成的项目，而且在领导学里面这个点一点，那个点一点的话，对士气很不好。这里好像我们陪你应酬一下，讲完了我就走了，不可以有这个过失。除非有这种情形，你不是参与一个组，像那种在这边听一下去那边听一下属于巡视，不是参与。所以你要很清楚你演的角色是什么？你要演好你的角色。一个一个角色好好的演，好过你一下子做几个角色，然后又没有一个角色有头有尾的。这个你们要懂，领导学不是讨好，领导学是很坚定的，做这个我就做这个不要怕的。而如果我们有一种讨好的心，是做不了领导。就是你要有立场，有原则。如果是师父的工种，我就把我的力量最大化，这边也贡献一下，那边也贡献一下，这是另一种领导，但是你演这种领导角色，要清楚你自己，你扮演的角色是什么？比如说你给这个小组建立一个大纲，讲了五分钟，这边建立大纲，这个可以。佛护尊者演这个角色很适当，佛护尊者在演这个角色的时候，是确保每一个小组都对着那个框架里面，给他们引导了确保他能够做对了，然后就走了。到一两个组确保他懂得怎么开会，怎么讨论怎么做。所以这个角色是符合他的身份，他的处境，所以这点你们要知道，所以如果你不是演这样的角色的，那你就要很清楚。那我是这个队伍里面，我就把这个队伍从头到尾带好，跟下来，很重要的一点，所以领导学，你要很清楚你的目的和你要达到的效果是什么，那在这样的情形下，你要把其他的都放下，例如友情、关系等。不可以得罪的，这样的关系也是不可以维持的。你要很坚定，我们最重要的是要把结果做出来，大家都做对的事，谁也不得罪，这才是对的。你要判断你选哪一组，以自己的才干，自己的力量觉得我在哪里发挥的最好，那我要去。我对那组能够带出最大的贡献，那你就去了，而不是谁来请都去，这个是你没有发挥出决定权，你让别人来决定你的发挥，那是错的，你要决定怎么发挥的，这个才是对的。所以不要犯上领导学的错误，领导学很清楚，你的目标是什么，你要达到效果什么，目的明觉，合适明觉，行戒明觉。行戒明觉有些时候大家也缺乏。现在谈这个话题，等下有扯到旁边去了，我整个的走一趟，听见你们好多次扯离主题，所以这个还学得不够好。今天用不着看你们上来呈现，而且这个呈现反正是次要，这个场合是要看你能不能善用开会的机制把开会发挥到最好，让每一个人的思路，都能够很有效率的思考，很有效率的寻找答案，这是个训练，这不是一个决策的平台，训练的是怎样开会，所以先开始礼敬佛陀，然后回向，是一个训练的平台，训练的平台就是要做到产生的结果要对，效率要好，每一个人要发挥的好。这是给大家一个学习机会。至于报告你就不需要报告了。另外有没有苦恼？这个也是一种训练，有些时候，领导学里面有一个陷阱，就是我已经做了这么久了，我放不下了，就是我提了那个铜铁沙子，走了很远的路，我就放不下了，想到那我不是白白扔掉了吗？如果你找到黄金和钻石的时候呢？也不放下，因为你觉得你已经辛苦了，我一定要用他，这是错误的。如果你觉得你辛苦了，你一定要有表达，这个是一个领导学很危险的陷阱，如果我们有这样的心理并且不改掉的话，那我们就完了。如果像在海南他们之前找了一个地方很大的，已经讨论了，也请了师父去念经了，但是那边看起来整体还不行，可能范围小一点，但是可以做一个先行。那么他们会做一个决定需要的话那就放，然后拿起这边。拿起放下能够自在，整体来讲最终的结果是最好的。（当然也要小心啦，如果牵扯到承诺的东

西，要好好的处理那个承诺，请人家宽恕，请人家解除你的承诺，要不然有违反承诺的过失。）但是拿得起放得下的心态要自在，所以今天就给你们一个训练。已经准备了写了辛辛苦苦了，没得讲也放下，这也是一种自在。今天我的过失给师父指正了，我知道了以后不要再犯这种错误，这也是一种自在的学习。所以我们是来这里增长我们的效率的，领导学要达到的目的就是效率，不要让我们的人力资源浪费掉，我们开会的时间不浪费。还有去跟他们讲场面要处理好，带领那个人要很容易控制场面，怎么样的会议要达到怎么样的场面的空间，这个都是有智慧的，每个人都看到对方，然后那个角头，不要有人退到角头，你看一个圈里面，往往那个退却后面一点的，他都是比较负面的，或者不怎么讲话的人，他们听你们讲话，而不太要发言的，为什么呢？这个是牵涉到自信和参与感的问题，领导层参与领导的，不管是谁领导的，大家都要坦坦荡荡，不管能讲不能讲，不要坐在后面，而应该一直大大方方的和大家在一起，这个感觉才良好，气氛、友情都良好，如果你总是退在后面的那个样子，你会发现你的生命会成一个模式就是退在那边，因为你怕犯错，等人家跑在前头，而你好像承担不起错误，有这种倾向的人要注意了，其实没有什么大不了！错了，就给大家纠正一下，错了，就让大家笑一笑，没什么大不了！要坦坦荡荡的坐在队伍里面。也有一些是比较猛的，他坐在更中间一点，因为他是希望我要带着大家走，这是很猛的，这也是不对的，一个领导者是引发大家的参与。当然也有一些情形是不同的。比如说寻法尊者他们那一组是很拥挤的空间，没有办法一个圈，全部是坐好多个，所以在那个情形下座位是适当的寻法尊者靠中间，大家整体的互相的面对着大家，这也是可以的。

这一堂希望每个人都能够学到，能够看到。今天稍后请大家把昨天那个内容看一遍，因为下午或晚上还可能考你们一次，我们想可以变化一个方式，针对大家的优点弱点来考一考。你们再把领导学的那个思路，在这个章程，再稍微翻一翻，特别是决策指南，那个目的明觉，合适明觉再翻一翻。因为如果我们不学，很多效率都浪费掉了，就仅仅是在那边讲讲而已，这个也是我们经过无数经验来学到的，所以希望大家明白，我们这上午暂时就到这里，我们自己默默的把法的领导学和章程再看一下，吸收一下，然后希望接下来的表现有所进步。

现在在领导学里面一个很重要的一个事情就是开会，建立共识，在法的领导学里面是这样的，而在别的领导学里，我不太清楚。别的领导学可能是某某将军说了算，将军的安排中尉全部要去执行。但是在法的领导学里面，达成共识、开会是一个很重要的环节。刚才大家的开会有达到一些成果，基本上效果是你们开会很融洽，但效率还欠佳。现在给大家继续的指导开会的方式，我们要进行四场会议。第一、头脑风暴会议，第二、辩论会议，第三、决策会议，第四、检讨会议。你要懂得如何进行这四种类型的会议，怎样有效率的进行这四种会议。那我们刚才其实有一些没有留意到指示，刚才的指示是考你们如何开会，虽然我们拿出来研究的内容是真实的内容，就是海南的道场办理。因为他太真实了，大家都有很强的真实感，但是你们忘了一道指示，就是刚才那一场会议是模拟会议，主要是看你怎样开会，不是看你做怎么决策。为什么呢？因为不可能办一个领导学营就喧宾夺主，掩盖了原来的决策机制。比如说海南他们，他们自有一套决策机

制，有他的方式。所以你一定要回到你的决策系统里面，问你自己，我参加了领导学营，我觉得要不要采纳哪一些成分？这个时候你们再决定，要采纳的就采纳，不要采纳的就不要采纳。但是决定必须在你的合法的机制里决定。这个很重要，所以我们一开始刚才那种会议是要考验大家会不会开会，拿一个课题来研究，但是那个课题太真实了，每个人把真实的心投进去，但是有时候忘了，这个会议是要考你会不会开会，这是很重要的一点，现在为了再训练一下，我们所懂的那些理论，一定要在真实的场合里面适用。现在会议基本上通常有四种阶段，一种是头脑风暴，共同的寻找这个答案，那么通常会议有不同的角色，在不同的时候我要用不同的方式去进行，一种是头脑风暴，要探索种种的建议，种种的想法，这是头脑风暴，不是决定，是在那个过程中，大家一起来探索还有别的可能吗，是探索种种的可能性的一个阶段，不能在那个阶段决策的。第二个阶段是拿出来的主意要辩论，要考虑到他的方方面面，正面跟反面，这是第二个阶段，第三个阶段是已经考量过了，开始要做决策了。第四个阶段就是要一个检讨，决策了过后，有时候做的好不好，在这个过程中，检讨这个过程，检讨会议，每一个过程都有他的难度，都有他的困难，如果你不懂得进行，就把前后搞成一场混乱。如果不懂会议的人在头脑风暴的时候，他就走进决策了，在决策的时候，头脑风暴的时候又跳进辩论了，人家的一个想法丢出来，你马上就去攻击了，那头脑风暴就被灭掉了，头脑风暴的作用就被灭掉了，所以你们一开始，方法一定要掌握清楚。四明觉要清楚，这个会议的目的是什么？我在这个会议里面适合做些什么？什么是不适合的。当然整个过程里面都要无我，如果大家都有你有我的，那什么东西都用不上，所以两个明觉特别重要的，就是要知道这个会议要达到的目的是什么，然后如何配合这个目的。现在我们就要讨论一下，当我们做头脑风暴的时候，我们要留意一些什么样的规则？一般性的目的是什么？让每一个人的思想狂奔，完全不受约束。当然离谱的不用说，开拓种种的可能行，也许这个可能性很荒唐，但只要是可能的，全部都拿来讨论，因为有些荒唐的东西，只要克服了他一些障碍，就不荒唐了。所以为了要达到这个头脑风暴的成功，什么是我们需要具备条件？自由、不受约束、没有恐惧，不怕给人笑，讲什么都可以讲，也不怕把人得罪，什么都可以拿来讲讲，然后记录在案，这个阶段是谁都不可以批评，无论想法多离谱，因为一批评，创意就被压死了，人一被批评一被攻击时，他就怕了，以后每一次讲话他都要想想对不对？该不该？有没有负面反应？那这样子就不敢发挥了。头脑风暴达到要达到好的效果，要尽情发挥，完全没有约束，不害怕，只有人的创意，只有在很自由、很开放的气氛之下，人的创意才能够得到充分的开发，所以如果我们在头脑风暴的阶段，有任何阻碍创意，阻碍自由奔放的思维的态度，那我们就违反了头脑风暴这个原则。头脑风暴就是不怕狂，狂也不要紧。这个世界上伟大的事情很多是狂想搞出来的，最狂的就是你觉得，生老病死是可以避免的。当全世界的众生都认定了生老病死是必然的，没有什么希望的，最好就是按部就班，生孩子，养老婆，等待死亡，当众生看不出有可能跳出苦海的时候，我们的菩萨有了最狂的思维。那就是我不要这一切，我不要再纠缠，要跳起来。就是这个狂想，实现了！所以他成佛了。其实这个是宇宙间最狂的思维，是最不可思议的事情，但是我们的菩萨完成了。所以我们不要怕狂想，不可以挟制

狂想，考验狂想是在第二个阶段，不是在第一个阶段。你懂得开会的话，要懂得开会是在哪一个阶段。头脑风暴的规则，没有任何卡着人家发言的心态，不管他有多离谱，多夸张，让他讲，要记录在案。除非他乖离了头脑风暴的规则，走进了辩论，或者在做决定了，那我们做带领的就要停止。

第二个阶段是辩论的会议，我们不能只是带着狂想，好的主意要经得起考验，要邀请别人来批评，甚至来找漏洞，没有人对我们的想法、创意、思维、理论找出漏洞的话，那么这个理论，思维，创意是经不起考验的。所以我们有一个很清楚的人，他出了一个主意，就要邀请人家来批评。最好能批的体无完肤，等批完了过后就能抵挡所有的批评，那时候你会有点信心，大家从方方面面攻过来，我都准备好了，即使是这样还是可能错，但是，成功的百分比就会增加了。辩论会议是有一些规矩的，第一，不可以小气，因为人家在批评你的时候呢，不是每一个人都很有批评的艺术的，而且太有批评艺术的反而很累。比如说要批评人，先称赞一轮，再批评他这是一种，但是也有些人会恼羞成怒，因为你把我抬高了，他很舒服爽爽的，突然你又把我打压下去，反而更难受。也有人你称赞了他，又批评了他，他心里想：其实是为我好，批评我是爱护我。不管怎么样，这个辩论的心态和胸怀要很广阔，当你有这种心态，你才有资格走进辩论。心里因素不强大的人，是没有资格走进这样的会议的，因为你的心理因素太脆弱了，像玻璃一样一打就碎了。这非常不好的，最好是无我，要有这种风范，不管怎么批评，保持冷静直到完成他的批评。

第三、决策会议，决策会议更加要把四明觉用的彻底，你要明白，你要达到的目的是什么？你考虑做这样的决策到底跟我们的目的是否符合？第一种可能性、第二种可能性、第三种可能性……但在我们佛门的决策规则中，又有另一种考量——第一是法主，第二才是民主。所以我们在做决策的时候要很快分辨我现在决策的这个领域呢是属于法的领域还是跟法没有相关的领域，如果是法的领域，基本上不能表决，不能投票，绝对不能少数服从多数，而应直接按照法走。地心引力是由不得你投票的，你只能够跟，没有办法投票。所以法是不能投票的。跟随法主的，我怎么样去寻找法主的答案？如果是民主的，就是我们要知道该做和不该做，知道我们要投多少经费在这里，投多少经费在那里。这个有时候跟法主没有关系的，是你自己要选择哪里比较好比较重要，是要建两个并在一起的孤邸还是一人一间，一起公用厕所？不公用厕所？这种东西跟法没有关系，跟法的正确性没有关系，这种时候呢，可能少数服从多数或者考虑用的人，比如说那个得益的对象，他是怎么样的人。有些时候，我们要给他，但这是不是他想要的？所以在这种情形之下，不是表决就可以的，有时候要看受惠者，受影响者他们的意愿是什么。也许可以由他们来表决，所以有很多种可能。决策的时候要有轻重之分，我们要达到怎么一种的效果，要达到怎么样一种的真惠，这个要分清楚。有了这样子的情况，如果是法的就按照法走，如果是表决就表决，或者是有一种情形，辩论决策的时候辩论了再来一轮，好让人尝试别人说服别人和被别人说服的机会，因为辩论的时候，把每一样东西都正面反面都论完，大家都听完了正面的言论，跟反面的言论。辩论的问题，不是你赢我输，辩论是要让我们把每一样事情的方方面面，让大家都听到都明

白。这件事情的代价是什么？利益是什么？他的风险是什么？这就是辩论要达到的目的。然后就决策了。决策的时候可能来个宏观的，整体观的。最后的阶段还可以允许每一个人还有最后的机会影响别人和被别人影响，这个是天经地义的。在组织里面，影响和被影响是很重要的一个环节，每一个人都有一个时候影响别人，某一个时候被别人影响，所以我们也要允许自己被别人影响，如果不允许自己被别人影响，有些时候我们就会错过了更好的方案。

最后是检讨会议。检讨会议也是不可以小气的，检讨的时候，可能会指出你的错，你能不能大大方方的说，对不起，我错了，这个东西等待改进。就事论事，而不要掉进一个我被批评，我被纠正这样的感觉里。这个也是很重要。所以这四种会议，你们都要明白他的作用，不乖离。头脑风暴，不要跑到辩论去，辩论的时候不要马上掉进决策，辩论只是要听方方面面而已，有些时候，我们在辩论的时候在讲反面的东西，但是我们的心是想正面的东西，也有可能。记得我们以前我们在辩论，这个禅堂，到底用大理石还是用木，当时我们都在讲不同的，当时我开始讲的木的，我支持木，然后他们讲支持大理石，后来做了决策，第一决策是用木，后来有人翻案讲，决策了的东西不可以随便翻案，然后我们就在开一个准备会议，我们是否同意翻案。最后同意翻案，大家讲也许我们同意，可能有些东西我们没有考量到，我们做了一个决策同意翻案，我们才翻案。不同意翻案就不能翻的，做了决策怎么会随时翻，这样子的会议就没有意义了，大家同意翻案我们就翻，我们僧团就翻案，翻案了每个人轮流讲，当时我的想法是木的好处，木怎么怎么好。但是他们后来讲的时候，其实我也是被影响到，的确大理石有大理石好的一面，但我还是尝试讲木的优点，讲完了过后表决的时候呢，大家都吓了一跳，举手的时候，我举的是大理石，大家都讲，师父你不是一直支持木的？怎么支持大理石？因为很简单啊，我们辩论的时候，只是给到大家另一个某某怕你们没有考虑的方面，没有把方方面面的都拿出来讨论，还没有拿立场，真正拿立场的是当我们全盘，方方面面都考虑到的时候，我们才正式的拿立场，所以这点要这样子明白，决策是这样子决策的，不是说你辩论的时候走进决策的领域，那你已经拿了立场，你还没有听完方方面面的见解，你就拿立场，这个是很不科学的。你还不懂就拿立场，这是什么决策者。决策者就是心里应该是这样的，但是还是很高兴的听到方方面面相反的言论，听完了过后，如果还是认为我最初的想法是对的，那就做一个决策。这样才可以，所以这个要很清楚的。

那么检讨会议，这个就和前三个有点隔开了，这个是事情发生了过后，度过了过后，我们要检讨。

当我们在进行一个会议的时候，很多时候呢，大家受限于一个时限，要拿出最好的成果，所以你会看到那些善于发表的人，有时候发表的很快，这也是没有错，因为本来就是一群人在一起，每个人的能力倾向不同，有些人能力倾向是静态的，有些人倾向于动态的就发挥比较好，有些人静态动态都蛮平均，都能够发挥的，有些人不是没有材料，可是就是深藏不露，这个在团体运作里面是有点遗憾的，因为如果深藏不露，可能就比较困难，但是自己发挥又可以发挥的很好，并不是说不怎么说话的人没有能力，他是有能力，但是就是倾向个人能发挥的能力，有一样东西会帮到你们。很有意义的小小的生命的艺术，

大大的改变这个局面，第一个就是听，听的艺术，你在听话的时候，你看着人家的眼神，是怎么样的一种眼神，还是你有没有看，这是一个问题，有没有鼓励到人家说话，因为听能够把人家的潜质带出来，所以当人家在发言的时候，就希望你的发言人表现的更好，你全神贯注的去听他，他就会受到鼓舞，他就很容易在你面前发挥的比较好，这是很重要，但是听的难处就在这里，太厉害的人一听就听到，他境界太高了，他就不爱听了，就受不了，其实不是这样子的，如果你要做一个好的听众，有时候你要听一下垃圾也要蛮耐心的，当然太离谱了，你也要给他一些导引。听很重要，耐心的听，不要只是盲着讲，我看到很多情况基本上分两极，很会讲和不会讲的，这两个都不平衡，需要表达的时候要能表达，当别人表达的时候你要做好一个听众，特别是搞组织的人，如果听的能力和艺术没有学起来的话，那么很难做领导，而且听，特别是听重要的东西的时候，吸收力要强，真的听进去，这是有观察到的一点，那基本上大家的开会效率是有增长，整个情况也有一些改进。我们过后还会有一些检讨和一些总结，其实领导学的内容要涵盖的还有很多，我们可能晚上就说一个简短的总结，有时间我们在来一个集体的检讨，因为还有好几个大课题，没办法完成，本来是下午可以讲，但是后来我发现到，大家都不会开会，那讲在多的也没有用，所以刚才整个下午着重在引导大家开会，今天你们在听反面的东西时基本还是不错的，很多时候你们在听反面的东西的时候还是哈哈笑的，这也是种本领。然后就是决策，决策我是故意把时间缩短，逼你们在 15 分钟内，看你们能不能把很精简的东西抽出来，决策基本上就是拿重点。今天晚上，还有一些大课题，还要给大家讲，特别是当我们对未来展望、看向未来的时候，有很多种方式，这个要给大家讲，所以怎么样能够避免掉进死胡同，掉进一种刻板的僵局，晚上就跟大家讲这个。无论如何，看到大家开会的能力进步了是很好，但是，更重要的是，免不了有些时候有些成员他可能没有经过熏陶，那么他在学习，那也是很好地、耐心的精进学习，但是慢慢的要参与进来，鼓励他们参与进来，这也是一个要点。当我们在这样一个会议里面穿插的时候，每一组都有不同层次的人，每个人受过的熏陶和训练是不同的，有些人是说话可以很容易表达自己思想的。有些人要表达，可是不懂要怎么样讲出来，所以在组织里面我们现在只是讲到会议而已，其实领导学里不只是会议，有些情形是他是在会议里面不能够发挥的，但他是有才干的，或者是很勤奋的，或者是很老实的，那么这个就是领导学的智慧，你会看到有一个现实的情形，就是人要在其位，如果人不在其位，你把他放错位置你就困难了，领导学的另一个层次是你能够用人，是怎么样把一个人放在他能用的岗位上，不抓每个人开会，也不对，这就是我们理事会里面有一种特殊会议，如果某一种会议，是关于到每一个专门的课题，那么可能就是少部分的理事参与，大部分的理事是不知道他们干什么的，在这种情形下，我们允许，可以选择性的不参与，但是做出来的决定，大家认可就可以了，所以这个产生人的运作的效率，你看我们一场会议里面，能够对一个会议贡献的，可能是占三分一、从四分一到三分一之间，很难有到一半，真正有到一半的是不多的。有些时候我们只要善用某个人的才干，有些人是静态的，变不过来，除非他要学习，那就让他学习，如果他也不想学了，那么就让他走进一个适合他的岗位，这是一种领导学需要做到的是，不然他走进不适合他的

岗位他会很痛苦，很辛苦，傻傻的不知道要干什么，这也是一点。但是并不表示，不善于开会的人，他一定是不行的，有些时候他有他的才干，这个是领导学的另一个领域。就是我们要如实看到人的本质，人与人之间就是不同的，你要让每一个人相同那是不可能的事。所以我们要帮助，领导的作用就是我的存在或者这个领导因缘的存在会让其他的因缘的效率都好起来，领导因缘的定义就是让其他被领导的因缘他的效率好起来。所以这个我们要下点功夫，怎样让我们的到来，让周围人的表现更好，更简单的就是耐心听话，你会发现你耐心听话，你带着一颗耐心，对方就很有信心了。但有些时候也不能够只是如此，如果那是错误的一个情形了，那也不可以认可一个错误，要善于调整一个错误。领导学的层面还有很多很多，会议是一个很重要的环节，其实还有很多环节，会议只是适当参与会议的人，还有其他的很多的环节。还有一点，你们刚才发现到吗，有些人很善于表达的，但是如果那个座位一调整，他一坐到后边去的时候呢，他好像就表达不了了，那个座位让觉得他表达不了，或者不想表达了，好像就有人做挡箭牌了，有人讲了就不想讲了。这是一个很明显的差别，本来能够发言的人，他坐在一个不对的位置，他就不发言了，这个风水很重要，所以领导人不能够不懂风水，风水要懂一点点，所以坐的方位，向哪里，怎么坐，谁要放在那里，谁要在那个位置上，这些都要有研究的，你稍微懂一点，你就把这个做的更好。这一点是一个简短的分享，明晚上我们在进入更深一层的课题，最主要呢，我们今天晚上还要把我们这一次的领导学营无法涵盖的课题，给大家一个简单的介绍，这样我们才有一个广大的心，不要以为我上了一个领导学营，这次又第二个了，我懂很多了，其实领导学是一个很广泛的东西，但是他可以很单纯，他可以非常单纯，就是因果而已两个字，但是这个因果的运作就千变万化了，就有广、深、远种种，但很重要，你看你们来这里是学习沟通，沟通的能力重要吗？如果你有话讲不出来就会被误解，辛苦不辛苦？如果那个对象是你自己的伙伴，你的伴侣还是你的孩子，或者是你的父母，那就很麻烦，如果是团体，那团体就有了麻烦。所以在领导学里面，沟通是很重要的一个层面，人与人之间要有好的沟通。可是好的沟通，最基本要做到不容易受伤，因为你一受伤了，你就失去你的沟通能力了，你什么都不想讲，也不想沟通。护国尊者他是比较好的，有时候我性格比较急一点，跟他讲几句，就算你撞到他，他也不管，他要沟通就是要沟通，他不会因为你撞到他一下就不跟你沟通，或者沟通不良了，他也没有这么容易受伤，这是他的一个优点。所以人与人之间合作，有些时候要有这种量，如果没有这个量，沟通就出现障碍了。今天你们的沟通还蛮好的，蛮正面的。但现在只是一个模拟，但是有些时候真实面对利害冲突的时候，你还能保持这样心平气和的沟通能力，那个不容易的。所以回过头还是我们个人的功夫很重要，个人的功夫做到了，整体就比较好。至于你们讨论的内容基本上我看都有很多创意和很多不错的要点。只是实际执行的时候，要牵涉到人力资源，财力物力等等考量了，而且还需要一些经验，有些时候牵涉到每个地区的文化运作等等，所以实际运作的时候又会不一样，但是至少我们经过这个模拟训练，我们会有一种全面的认识，我们在运作时候，知道可能会遇到什么，至少过了理论这一关，实际到那一关真正遇到的时候，难度会是另一个层次的，但是至少有些好处的。因为你有经过这种领导学的

训练，那么以后你知道差错会在哪里出现，你知道哪个人不喜欢跟你沟通，你会检讨为什么？也许是因为他每次跟我讲话时，我都不喜欢看他眼睛，所以他很累了，他不想跟我讲。所以至少你有这个理论的基础，那你遇到的时候你很容易认出问题在哪里，那你会改。如果你连问题都找不到，那就时很麻烦的一件事情，找也找不到，团体里面常常我怪你，你怪我，我不谅解你，你不谅解我。所以这个领导学的训练有一个好处，就是对于某个阶段的领导或者被领导，或者你扮演领导比较多还是被领导比较多，但是没有一个人是决对领导或者绝对被领导的，因为我们这个是法的领导学，就是看领导因缘，有些时候，在某一个领域你强了或者懂了，你就会扮演一点领导因缘的角色。所以经过这样的训练，我们大概知道实际上的困难，你要站出来表达，你要带动，你要影响别人的困难，你要回应实际的情况，让人感觉一下实际的运作，当你开场会议你就知道，不是每一个人有能力带动场面、影响别人的。所以有时候我们坐在旁边讲：为什么你不这样子？为什么你不教他们这样？当你真正在那个场面的时候，你会发现是不容易的事情，而且也会牵涉到别人跟你的缘，好缘还是不好的缘。现在我们在这里学的只是领导学的一个小小的部分，就是法的领导学，还没有讲到领导功德，领导学是一回事，领导功德是另一回事。怎么样培养领导功德是另一个课题。像佛陀有一次开示阿难尊者，当阿难尊者对佛陀无限信心的时候，就凭那一个功德，佛陀说单单这一个信心，就可以在天上做天王七次，在人间做世间的王七次，总共 14 次。这就是有一种领导纯粹靠功德的，他就可以领导，这事不能想象的，所以我们研究领导学的时候呢，我们同时要有一个比较全面的认识，功德也很重要，这个功德对真实的信心很重要，对自然界法则的信心这也是我们很重要的功德。还有当你在做护持，在做支持别人的时候，你有没有给人家方便？据我观察，刚才我们提到帕奥禅师，他没有研究太多领导学，他也没有想太多的，有些时候我们可以从领导学的角度来讲，导师为什么可以做的更好，像我们都比他懂，有些时候，某些方面，但是他老人家就是有一种很强的特殊的领导力量，就是他这么久以来，从我认识他到现在，他那个心都是给人家方便，给人家好，他能够给你方便就给你方便，他不阻碍你的，只有在关键性的法跟律上，他不让步，他要坚定的时候，帕奥禅师是非常坚定的，你不要看他很随顺很随顺，遇到他必须坚定的事情，这个世界上天底下没有动得了他的，没有人动得了帕奥禅师的，但是他就是尽可能给大家方便。还有我认识的圣法大长老和圣喜尊者，他们也是尽量的给大家方便。他们这种领导力量很靠功德，他们功德这么强这么雄厚，就算有些时候不用太多的领导技巧，只要是他就可以成，这就是领导功德，所以今天我们要有一个很谦虚的心，当我们来学的时候，不能只知道我学到很多了，我已经懂得怎么开会，我懂得四正知、四明觉、懂得苦集灭道方法论，懂得因果这么多东西，还要记得，领导学的领域非常广泛，要懂的东西太多了，他牵涉到我们整个生命的生存能力有没有艺术。而且等到你真正掌握的时候，就是很单纯的心，只要心还没有真正走进单纯，就还没有真正掌握到法的领导学。法的领导学有一个特征，就是当你慢慢掌握法的领导学的时候，你的心会变得越来越单纯，这是真实的。根据我的观察也都如此，这是给大家一个整体的认识。

151122_2 检讨与总结

我们谈一谈检讨和总结。当我们讲到开会检讨时，检讨是最难做的事情，也是非常重要的事。因为有检讨，我们才会进步。但是检讨真正是很难做的一件事情，它牵涉到你要直面自己的错误，不能逃避。一个人对自己检讨还比较容易做到。但如果我们开检讨会议，就会比较困难和麻烦，因为通常会有几这种情况：一种是有些人可能犯的错比较多，有些人可能没有犯错；有些人可能表现很好，有些人可能表现不好。这种情形下，如果我们不醒觉，就有一种很敏感的东西很容易在心里冒起：自尊心、自我。第二种情形：就是如果大家都有错，那在一起检讨也很容易。若是第一种情形，那检讨就成为一种很棘手、很敏感的事情。因为那个被提出要检讨或者有过失被指出来的人，会觉得在大众中低人一等，所以这种情况是不容易处理的。那该怎么办呢？如果我们团体有一种长期的检讨文化，那就不一样了。在最初检讨的时候我们如果处理不好，那被检讨的人就会掉进过失里，会受不了。但像我们这个相处很久的僧团已经习惯了检讨。因为长期以来没有人不需要检讨，没有人那么圆满，没有人不犯错误的。对我们而言检讨只是轮流而已，今天你错，你检讨，明天他错，他检讨。没有那种强大的压力，错就只是错，每个人都会犯错，每个人都会在错误中进步。而且过了一阵子我们因为检讨，进步了，反而产生了一种力量。你看到检讨让你进步，而且大家也看到你敢于检讨，而对你有信心。这样的话整个感觉就不一样了，检讨就变成了一件不是那么难的事情，就像生病吃药一样不那么难了。

因为检讨牵涉到指出错误，所以检讨要有一些先决条件：参与检讨的成员之间要有友情，互相慈悲和信任，没有人会因为承认错误而受到打压。当它成为一个常态时，就没有问题；当它成为一种很稀有的事情时，就会有问题了。我们兜率天在检讨和认错文化这方面做出很大贡献的一个人是寻法尊者，除了我早期尽量给大家做一些榜样，不树立一种过度圆满的形象以外。我们僧团在最早期成立时，每周星期三都有一个小小的聚会，在提安禅堂大家一起分享自己的学习心得。仿效那提亚尊者、Vila 尊者，阿纳律尊者，以他们为榜样，他们每五天聚会一次讨论佛法，我们每个礼拜聚会一次讨论佛法、分享心得之类的。那时寻法尊者每次都会以自己为例来自我检讨，检讨之前的过失，犯过的错误和犯过的鲁莽等。他的态度很简单，有一种将功赎罪的心：希望我错了，大家不要再犯他曾经犯过的错误；希望自己有这样一种功德从错误中赶快走出来。在外人来看，他是这么糟糕，因为他讲自己时，讲得稍微加重了。但是呢我们都很信任他。今天我们看到的是：经过一段时间后，跟他相处的人很清楚地看到他有很大的转变，很大的进步。所以当我们有了这种认知之后，我们知道那些肯检讨、肯认错和勇于认错的伙伴往往是最好的，最值得信任的。反而那些不肯认错的伙伴，多年以后见到还是老模样。所以检讨的信心就会建立起来，就会对检讨积极对待，对于错误不逃避。就拿我与寻法尊者交往来讲，他是就是，不是就不是，不逃避，不跟你拐弯、扭曲，而且他自己会察觉到。以

我的经验，当我指正别人时，别人是看不到的或者是不愿意看到的。但是寻法尊者的敏觉性很高，他看得到而且愿意看到，愿意看到是非常勇敢的。所以到后来检讨带来一种信心，一种你的同伴、你的同修、你的导师对你的一种信心。我非常庆幸在僧团形成的早期有一个这样的伙伴。因为他现身说法，以自己为例来进行检讨，要不然你一直叫大家检讨，每个人都会受不了。但是只要有一个带头人来自我检讨，其他的人就不会觉得非常难堪，就都愿意了。所以我们这里形成了一种坦率指出错误，坦然面对错误的文化。但是这种示范，没有多少人愿意去做。我非常庆幸僧团有一个人提出来以自己为榜样作检讨，并且说："可以以我为例子去纠正别人。"跟我说这种话的有好几个，但是真正去做时，他们就觉得被冒犯了。但是寻法尊者，我以他为例子来纠正别人时，他不会感觉被冒犯，他不会怪你。说过那句话就是那句话，他答应了，他就会信守承诺，这使我对他的人格生起一种很强的信心，这不是容易的。很多人只是口头上说，等到你真正去做时，他受不了了，恨你了，且往往邀请时念头最强的那个人反而是最不堪的。到目前为止，能够邀请且实际做到的只有寻法尊者。所以我现在都不会随便相信他人有这样真心的邀请。

当我们形成这样一种检讨文化时，就不会觉得检讨是一种可耻的事情，就会觉得自我检讨很好；反而如果一个领导人不能检讨，总是拐弯抹角去掩盖它，那才可怕。我们的群体已经达成一种内部的理解和共识：真地肯认错、肯检讨自己的人，我们其实是更信任他的；如果错了，不愿检讨还要拐弯掩盖的人，我们都很保留态度的。他以为他这样做得到了面子，但是他得不到"里子"，有面无里。所以这个很重要。当检讨形成一种文化时，大家也觉得检讨没什么大不了，师父也会检讨的。一个团体中如果每个人都能看到自己的错误，都觉得自己可能会犯错，都很谦虚，就不会瞧不起他人犯错，在这种氛围下大家都会相处得很好，那这个团体就是和谐的；如果一个群体中，每个人都认为自己不会犯错或者不承认自己犯错，那样的群体其实是不和谐的。因为虚假了嘛，错改不过来嘛，检讨是不容易的。虽然我们常常说我们一起来检讨，但真要检讨时他一定会把自己的缺点讲成像是优点一样。你看，美国总统候选人辩论时，当被问到自己的缺点是什么时，他们不会真正地讲自己的缺点，相反地他们肯定会运用这个时机把自己的优点给彰显出来。例如讲遇到不好的事情我很生气的，不克服它就不行，世人理解那人很正义，那是嫉恶如仇。或者有时候说自己太容易相信别人，像天使那么纯真。这种检讨不是真心检讨，真心检讨是真的有了错误就改正。所以建立一种真正的检讨文化是非常重要的。今天本来是针对各个组别，检讨你们刚才开会中的错误的，但是没有做。因为这个很不容易，你们可能还不行，还是要给你们一点时间积累功力。一个群体中有些人表现得很好，他就不需要虚假地检讨，讲自己犯了什么什么错，那样会很假；那这个时候要犯错的人检讨自己，他会感觉低人一等，这个自我在起作用。所以在这样的情形下是不容易产生正面检讨的。但这种事情对我们而言已经不成问题了。因为长期下来，有时侯我检讨认错，有时侯你检讨认错，久了也不会去比较谁的错比较多，谁的错比较少。所以养成一种习惯，就好办了。另外伙伴之间的关系，友爱信任也很重要。人家敢于在你面前进行检讨，是因为他知道

他不会因此而变得更糟，他会变得更好。我们要不断地给我们的伙伴这种信心。如果我们对伙伴和同修有这种心态的话，那他们在我们面前就很有信心检讨。为什么有这么多的同修伙伴愿意把自己的悲伤、痛苦、困难和沧桑倾诉给师父呢？有时候他们连最亲的人也不会倾诉的。因为他有这种感觉：当他把这些东西告诉你时，你不会瞧不起他，你会鼓励他，帮助他，相信你不会占他的便宜，不会打压他，他讲之后，他会变得更好，而不是更糟。其实师父也不想知道那么多，很累的。你对人有这种友情时，他人就会信任你，那个时候就会谈起这些。因为检讨就是人与人、心对心的真诚相待。如果没有达到真心相待的处境，是很难一起检讨的。因为每个人都要保护自己，只要他还有一个“我” 存在，还抓着虚假的“我”，他就会保护自己，那是很正常的；只要他还不够强，他就要保护自己。只有真正的强者，他才谈不上要保护自己。因为他已经没有了自我的概念，没有自己就不会有所谓的自己要保护。所以检讨也需要相当强度的心，当心不够强的时候，你是无法进行检讨的。因为你伤不起。但是如果你不怕受伤或者不会受伤，你就可以检讨了。我们不能面对自己错误的其中一个原因是：我们的常见，我们讲的错误好像改不了。所以大多数人其实不是真要检讨自己，而是要检讨别人，喜欢改变他人的想法。大多数人很在意自己在他人内心的想法，希望自己在他人内心有很优秀的形象。他们浪费很长时间在果上流转，却不能承担在因上有错，去改掉这个因，未来就会好。而且这种常见，使得他们好像不能等待一个改变后的未来，似乎现在承认错了，那以后我就一直是错的。用常见的心去看待他人，也会用常见的心来看待自己。

一个勇敢改变自己的人，敢于检讨自己的人主要是因为他知道可以修正自己的错误，知道当前出现的错误只是短暂的现象。他之所以能把自己的故事讲出来，他希望能够克服，也希望他的同伴们帮助他克服。所以对他而言错就只是错而已，没有什么可耻的事情，就是一个过程嘛。其实无始劫来所有的佛、所有的圣者，都走过我们所走过的路，也受过我们所受过的苦，也犯过我们所犯过的错误。你觉得没有吗？众生生下来即是佛，不需要累积任何波罗蜜就是佛，不用纠正自己的错误就是佛，你们觉得可能吗？不可能！所有的圆满都是从不圆满中走过来的。当我们了解这点，了解到因果带给我们的希望，了解到无常，我们的性格和人格也是可以被改变的，这就是我们的力量，我们的勇气，这个很重要。我们开检讨会议之前，首先要研究检讨的前提条件是否已经成熟和俱足，当然有一种情形是非常难俱足的，就是你要找到每一个人的心都要有这种造诣，不容易，那怎么办？必须要有一个人带头，作为领导者就要身体力行地检讨自己的错误，下面自然也会跟着做，一点点培养检讨、认错和改错的习惯，慢慢就会建立一种上行下效的习惯。我们跟在帕奥禅师身边时很有特别感受的，禅师很简单，就是那种有错就改的人。那时我们对早期戒律的判断中每个小小的事情都做得很细的，比如那个雨伞的柄要怎么处理，还有以前我们穿的袈裟也不是这个样子的，我们是另一种穿法，那种只要盖个手肘就可以算是顶礼长辈，顶礼师傅了，但现在我们改用这种方式了。他是非常坦荡的，只要他被说服了，认为有道理的，他就改了。他不会认为一些事情做了很多年，错了 20 年的东西就不能改，改了就会丢面子什么的，他不会考虑这些。对他

而言，改正错误跟经验、年龄、成长和资历等是没有关系的。任何时候只要有错，就去改正。所以那个时候在他身边我是非常震撼的。我发现师傅是一个一直在学习、在进步中的人，他带着弟子们一起进步，这些在我心里面的感触是非常深刻的，带给弟子内心的力量也是非常惊人的。你不会看到他因为要保留一个所谓的美好形象，就只展现自己最美好的一面，而不把自己疲惫、生病、比较苦的一面暴露出来。你要拍照就拍照，完完全全就是自然的，在我们面前他就是一个很自然的人，而不是包装出来的人。他带给我们的是一种勇气，这种勇气是自然的，是就是，不是就不是，这很难啊。如果人家尊重他就尊重，人家对他有信心就有信心，人家对他没有信心，觉得没有包装的师傅就没有信心，那就算了，他也不会去追求什么。这个非常特别。你会看到，他完全活在当下，在当下的那一刻发现自己判断错误或者其他过错，就立马在心底想去改善它，纠正它，而不是等明天。他树立的这种榜样让我们这些弟子们觉得想要做到那样，也没那么困难。所以往往当领导的带头这样做，很容易造就兄弟般的气氛，不用包装得那么辛苦，不用在意什么形像。只要不断检讨，对的继续做，错的就改掉，不知不觉对的一切就形成了。还有你要开启一种互相检讨的文化时，一定要当心。首先我们要累积一些功德，我们对待同修要包容，大家之间要有很深刻的信任，信任到他会相信在他们犯错时你不会打压他。我有很多很好的人际关系都是这样建立起来的，有些是导师，有些是同修，就是在他们犯错的时候，最需要谅解的时候，给他温暖，给他谅解。我有一些导师，当他们犯错时我会比平时更勤快地帮他们打扫房间，不让他们觉得那么难受，不要那么难堪，他们还是我的师傅。所以有一些关系维系到现在是超殊胜的，我也没有做什么特别的讨好。虽然平时严格，但在别人最需要时给人一种包容，一种圆满，对同伴、对导师、对任何人绝对不要落井下石，这个很重要。

今天我们要温习下从这个领导学里究竟学到了什么？首先是法的领导学的定义，法的领导学因缘。不要把自己当成永远的领导人，就像在这里我也不把自己当成是永远的领导人。只有在某些时候，我觉得这个东西是对的，我的智慧在大家之上时，我就去领导。就是没有一个我，只有更高智慧在领导。如果在某一个项目或某一个范围内，弟子或其他人是对的，就让那个对的人起领导作用。总之，整个过程中不是我在领导，而是法在领导。

对我来说“我”的性质就是如此。如果我对的几率比较高，那我扮演领导的角色就多一点，就是这样，它不是一个我，而是以法为标准的一个领导因缘。所以这里没有你一半、我一半的概念，就只是对的、更好的来领导和指引，这样才有可能集体运作最好地发挥领导学。领导学是法在领导，是你的智慧能够运用法的层面上，不是你的自我在领导。大家在一起没有所谓的谁要对，谁让步，谁说了算，这些问题完全不存在，我们在一起是为了共同寻找一个最好的答案，这看起来好像很难。但是当它养成一种习惯，形成为一种文化的时候，一点都不难。就像僧团每次开会，就是为了共同寻找一个答案而已，没有所谓的谁推翻谁。例如有一次我做了一个决定而且认为一定是正确的，但是在会上寻法尊者提出了意见，我发现的确有些地方没有考量到，于是考量后，我收回了我的决定。这个在我们僧团里已是一个司空见惯的事情。如果真要发挥出法

的领导学，有一个很关键的地方，就是一定要把你的私心放下。有些人认为领导学是秘密的，但我认为是公开的，哪怕有人说它是山寨的，随他们学不学，但学了真地对你很好。如果那个人是无私无我的，他学到了也没有伤害（什么意思？）；如果他有私心，那他100%学不会法的领导学。虽然执行领导学的人不是阿罗汉，阿罗汉是彻彻底底地没有私心，但是只要有一点醒觉，不要让自己的自我淹没了团体就好。像我们的团体就有一种很好的文化，当我们发现自己的业不好时，怕自己的业影响到全体，我们就不要乱动。比如有一次圣法长老来这里时，我发现寻法尊者好像消失了，不知跑哪里去了。后来我问他为什么除了顶礼，都不见他？他说他冒业，发现自己有点奇怪，担心把团体搞糟，就不敢露面。当自己状态不好时，要甘于退居二线，让处在善的人在第一线做具体的执行，等自己业过了，再扛起团队的义务，相互间有很好的信任，这也是我们团队一种好的运作方式。要做到这一点非常不容易，通常一开始是做不到的。如果我们想要形成一个内部文化，就需要有人当头，牵好头，以身作则，慢慢地感染其他人，他们就会觉得也不是那么难，渐渐就会有更多的人能做到。当我们要做到这一点时有一个条件就是：能够做到的人必须能够抵挡住做不到的人对你的影响，也就是说你的光明必须经得起别人的黑暗，这种力量来自我们对因果的信心。因为你做到是你的因果，别人做不到是别人的因果，没有吃亏这回事。如果对因果有信心，就会无条件执行法的力量。如果我们法的力量只有依靠别人法的力量，那就不要谈什么法的力量。只有一种可能才能做到上面一点，那就是你的善不受他人的善或者不善的影响。如果你被影响了，那说明你自己选择被了被影响，而不是外界真地影响了你。如果你的善容易被外界的不善影响，那么你的善就靠不住，等待崩溃。所以善行必须是无条件的，美德必须是无条件的，这非常重要。所以我们讲法的领导学就是要对因果有非常强大的信心，对法有非常强大的信心。相信自然界是有法则的，是有因果的，一切的善都不会白费，一切的对都不会白费。信念要非常牢固。因为当你走出去面对外面的世界，特别是与他人交往时，甚至修行圈里都免不了夹杂着不圆满、不善的成份。所以要修学法的领导学，你就要有这个决心和信心。因为世俗上的因果是片面和错误的，比如我抢劫了，就会有钱，这很容易看到。但是它不是真正的因果，真正的因果需要一点时间酝酿，它不是你一刀切下去就有或没有的。所以要活出法的领导学，因果的信心要很强。面对还来不及拿出成果时，我们要选择默默地耕耘。举个例子筹款这个经济问题，快的手法就是不择手段，利用人家的虚荣心，利用人家的弱点，会很快见效的。但是它却埋下了祸根，因上错了，来得人是被弱点套住的人，是壮大了我慢，壮大了贪心的人。那你怎么度他？怎么叫他净化呢？他又怎么能带着一颗清静的心来参于这个团体？如果他不是带着一颗清净的心去参与一个团体，他将是这个团队的问题人物了。可能因为他布施比较多，觉得自己功劳比较大，就要自大，产生我慢的心理，就要呼风唤雨或者跟团体叫板。今天来我们团体的居士都不是为了名，也不是为了利，只有带着一个真心奉献的心才能继续做下去。他们之所以这样能够坚持是因为对法的信心，对因果的信心，对因果有信心才能不断地累积功德，就不会只追求眼前的利益。

法的领导学其中一个很关键的地方就是愿力，一群人的愿力。这也是我们

团体做得不够好，有一些欠缺的地方。僧团做得还可以，因为我们有全天的时间在一起，胆子比较大，对因果的信心也比较牢固。其他的人像马来西亚的理事也能跟上些，但对愿力这块做得还不够。可能我们跑得太快，他们生活上太忙禄。如果理事在愿力上能跟上僧团就很棒！主席是很好的，他知道僧团要做什么，就会让自己尽快跟上。其他成年人可能会跟得比较辛苦，这牵涉到每个人愿力的成份。相信愿力的力量，相信因果的力量。如果因缘不足，那就在愿力上做功夫，在因上下功夫，不断地努力，相信未来一切会更有力量。要不然只是想 5 年后我还是这样的能力，会怎么样？其实不用去想，只需去做，天天累积功德，年年累积功德，那么 5 年后我们的功德肯定大不相同，我们的承担力跟现在比也是大相径庭的。如果这个群体一直都在努力，不断地增长自己的戒定慧，那么 5 年后我们的承担力甚至可能翻了几倍，这个信心我们要有。愿力的力量很神奇的，一个人的愿力很孤独，二个人的愿力加起来超越前者（？？听不清），一群人的愿力很庞大。如果我们能常常一起发愿，一起积累那个决心，那个愿力就会很强。所以在群体中不要有分裂的行为，那很重要。一旦人与人之间有了隔离之心，那么整个团队的凝聚力就会减弱，这是要稍微留意的一点。

还有一点要分享的就是在领导学上蛮不容易教的内容，即思维模式。思维模式是领导学要突破的一个很困难的内容。大多数人的思维模式是直线的，或一维、二维的。其实真正自然界的真相不是这样的，有时我们做一件事情会牵涉到很多很多的事情，所谓牵一发而动全身。这一点是不容易教会的，这是一种心的开发模式。但是我让你们知道有这样一种思维、一种心的运作，也许有一天你们去开发这种心的运作模式以后，特别是你们修了缘起之后，你们就会懂得这一点。这种心的模式很管用，它是一种心的投射，它考量到的层面是不一样的。这种心的投射好像下一盘棋那样灵活，走这一步有多少种变化，走那一步有多少种变化，但是又不像下一盘棋这么简单，整体因缘操作会怎么样？这个不容易学的。只有当我们能够开发到这种心运作的模式的时候，我们才会学到种种的理论而不会变得复杂。要不然你学的越来越多，真正做决策时如果想太多的理论，就会可能什么决策都做不出来。心要变得非常自然，不要被框框条条套住，慢慢地心要对因缘的流向和流动看得非常明显，这个是很不容易的。比如当前世界上的经济学家对于经济决策的处理是非常艰难的，在这个决策的领域彻彻底底掌握相关因缘的，只有佛陀。因为只有你的心涵盖面非常广大时，你才可以做到。作为一个领导者，他就要培养出那个广大的心，那采纳及感知因缘的力量才会广大；如果他的心非常狭小，他感知因缘的力量也会非常狭小。心比较小的人呢，他在小格局里转，智慧也是小格局的智慧；那心广博的人，涵盖范围就不一样了。所以领导人要多打开胸怀。一开始就要学会让心不要那么小气，不要这个人讲了几句话，你就记在心里，或是发了一个微信给师父，师父没有回消息或晚点回应你，就认为师傅是不是对我有意见了等？考虑老半天，没完没了，不要把一些小小的事无端地放大，而看不到重点。如果心量非常小，卡在小小的事情里看不到大事，领导的智慧就开发不出来。所以要大气。你看三国时期刘备让曹操安心的方法就是：刘备想让曹操认为他胸无大志，就做一些像浇花之类微小的事情，就是那种使他看起来没有远大志向

的事情，曹操因此也就放过了他。这也是保护自己的一种方式。就像阿斗他乐不思蜀，没有大志，反而能够自我保护，没有人想要伤害他。其实那些大志也没什么好处。如果有大志，就要追求了脱生死的大志，不要追求那些所谓的建功立业。

其实领导学是非常灵活的，没有一个死板的规则。你看当年佛陀在领导弟子时，他不会一切事情都跟弟子商量。佛陀是一切知智，佛陀的领导绝对是权威的。但是有一次佛陀并没有运用权威，而是运用了善巧方便。那时，有一个女子不知道自己怀孕了，而在提婆达多那里出了家，成了一个比丘尼。因为怀孕，肚子一天天大起来。那时提婆达多正想跟佛陀分庭抗礼，很怕出现丑闻，又无法分辨事情的真相，就把比丘尼赶了出去。这位比丘尼很委屈，因为她自从出家以来，一直守着清静戒。于是她就去找佛陀，佛陀并没有用他的神通向外人宣告真相，而是运用大家都能接受的方式：找了一位生过 20 个孩子的有经验的妇人，这个妇人根据孕妇肚子的大小，就能推测出她怀孕的时间。经过推算之后，才知道她在出家之前就怀孕了，这证明她在出家期间是清净的。像这种问题其实佛陀用他的智慧，用他的神通就可以了知一切。但是佛陀并没有这么做，而是示范了一种世俗解决问题的方法。不同的佛有不同的领导方法，例如吉祥佛他寿命很长很长，有足够的时间去渡化众生，就没有立那些戒律。而有些佛像释迦牟尼佛是通过建立系统的戒律来管理出家众。所以领导有不同的方式，但也是有共识的。我们兜率天当前的领导风格是仿效当时佛陀的领导方式。释迦牟尼佛是用制度来领导，他入灭之后，他的法可以延续是因为制度在起作用，佛陀叫大家不要炫耀神通。今天我们研究领导学，在领导学中有一种领导方式叫魅力领导，就是依靠自身的人格魅力让每一个人都心服口服。他依靠他的功德和善业领导，因为善业成熟，所以很容易领导，很少麻烦事。但是我们要做到的情况是：人总有不善业成熟的时候，如果我们有一个好的系统，好的机制，当僧团领导人的不善业成熟时，团队的其他人不会也都不善业成熟了，总会有善业成熟的人可以支撑，这样就能让团体一直维持一种稳定的状态。这种是团体领导的构思。所以佛陀没有把他的法交给僧团的任何一个成员来领导，而是让僧团根据法和律来维持，这是一种领导方式。

在我们执行法的领导学时，不要忘了领导学真正的力量来自真惠。如果你能做到给大家带来真惠，大家会心甘情愿地接受你。因为你的存在，大家变得越来越好，这是一个非常重要的概念。如果我们懂得法的领导学，就会重视这一点，因为我的存在，我的到来而让大家的生命能够提升。你常常这样思维，就根本不需要耍那些所谓的手段去束缚大家。这些听起来很容易，但实际做起来是有难度的。因为如果我们贪图领导的权威，领导的地位，那么这就会变得非常困难。这个世界除了佛是处在顶尖上的以外，没有任何人不会被超越的。未来总会有人做得比你好，而超越你。如果你不容许自己被超越，那法的领导学你就学不了，它一定有一个盲点，就像定时炸弹，等待爆发。一旦遇到自己的领导权威被挑战、被取代、被威胁时，手段就出来了，错误就犯了，你就完了。这是一个很危险的陷阱。所以法的领导学就是从头到尾不要心存私欲，要小心私心的运作。这就是为什有些领导人早期做得好好的，到后来就败坏了。因为当他的领导权威受到威胁时，他之前所习惯的、享受的领导权威的光辉就

会被挑战，他放不下这种光辉，他接受不了，他的信心就动摇了。所以学法的领导学，你一定要对法有很巩固的信心，有很强的因果信心，无常、苦、无我的信心，这些是基础，不然一切都成了手段。

我们要带真惠给别人，就要随喜别人比我们做得更好，比如开会时有人提出比我们更好的意见，我们是顽固坚持自己的观点？还是运用口才去把他的意见推翻呢？如果我们这么做，就违背了法的领导学。法的领导学不是一个“我”在领导，是法的因缘在领导，一种智慧在领导。所以如果有人表现得比我们好，就要甘愿让他取代，这个信心一定要有。真正活出无我的境界，你才不会掉入领导学的另一个陷阱，这个陷阱就是谦虚。因为有一种领导风格是谦虚，把自己的地位放得比别人更低，有时还会给自己的弟子洗脚，通过这种方式，给弟子示范谦卑。不能说这种风格是对还是错，事实上是存在这样一种领导风格的。但某些情况下要小心，特别是遇到需要坚定立场、当仁不让的情形时，你之前所谓的谦虚慈悲的习惯会成为你的弱点，而成为另外一种陷阱。因为领导人不可以为了维持慈悲的形象，一个好好先生的形象，而不去坚持什么是好的，什么是不好的，那样就会出问题。所以真正的无我不是谦虚，而是如实。《法的领导学》真正的根本不是谦虚，而是虚，即无我。真正的无我是没有一个“我”，不用在意别人对这个“我”的看法，既然大家授权于我，就有责任把这个公权用好，对的就是对的，错的就是错的，不必为了维持谦虚的形象而做错误的让步，不必为了维持假慈悲或假谦虚去讨好他人。因为这是另外一种我慢，另一种执取。所以法的领导学基本功要扎实牢固。

下面我们再简单地温习一下之前所学过的内容：第一法主；第二民主；第三发言权；第四无我的原则。

不可贪求权力，越不执取权力的人，越可以承担起权力；越是追求权力的人，越承担不起权力。因为你追求权力，你有一个自己，就有一个我，而不是大公无私的心。所以通常权力应该交给那些对权力没有什么感觉的人，不是那种拿到权利就感到很高兴，很快乐的人。权力就只是权力，是大家信任你，大家觉得你可以把它运用好，就这样而已。没有所谓的得到了权力，就觉得自己怎么样了！自己受到重用了等！不要去追求谁重用你了，你就沾沾自喜的那种感觉。或者是被重用时表现出一种假谦虚，以退为进，这也是一种手段，搞不好更狡猾。这些都不重要。你就只是如实自然，不贪求。如果你们信任我，我就坦然接受；如果的确做得比别人好，就当仁不让。如果有人把权利运用得比我们更好，我们要学会让步。但不要学习古时候的皇帝为了显现自己不贪求，就把权利让人，让给对的人，就没问题；让给不对的人，那种仿效就是错误的。如果没有人比我们更能把权力用好，我们就当仁不让，直到有一天有人比我们更值得信任，我们就把权力交给他。还有就是权力要交给那些懂专业的人，让懂的人去做懂的事，不要让那些不懂的人去做他应该懂的事。这是管理学里很重要的一点。不讨好我慢，不套（利用）别人的弱点。

还有就是在领导时，要学会揉和以人性化的方式和替代方案之思考等问题。当遇到很刁难的问题时替代方案的思考就很重要了，还要掌握替代方案的差别：比如代价的差别、利益的差别、边际差异之思维等，总之就是要清楚做

和不做之间的差别在哪里。法的领导学其中最重要的生命观和态度就是：一动一静要让事情变得更好，至少不是更糟。这是很重要的一种心态，这种心态和思维一定要建立起来，还有相关的思维也很重要。虽然我们强调了，但是如果没有正见，你会掉进以往的惯性，在不相关的地方一直打转。这时你不但消耗了自己的时间和精力，也消耗了群体的。这是一种正念和明觉的训练，没有作用的就不用谈，有作用就谈。行动常常养成习惯，一旦养成好的习惯，你会发现自己的生命是有效率的、很有价值的。

明觉智慧和慈悲要平衡。任何时候，当你没有动力时就让生命的真相推动你，要善于利用种种法的力量，戒律的力量，制度的力量，正慧的力量，团结和谐的力量，无我慈悲奉献的力量和功德的力量等，做事要有一种打算结果可能会最坏的的心态。

再重温一些内容：Beach 会议，P88 页群力献策，每一次都是头脑风暴；evaluation 评估，评价，做事不能没有评价评估，这也是领导学中一个非常重要的环节；愿景远景，看不到就不知道什么更好，很难前进；交融联谊，这是增加人与人之间的默契，不是所有的事情都可以拿来讨论的，有默契就会很好；所以法的领导人与所在团体一群人之间必须要有默契，才能有力量和谐协调。这也是领导学中一个重要的领域。还有就是学习和培训，法的领导学很重视无止境的成长和进步，这也是非常关键的。刚刚我们也提到过领导的功德，其中一种功德就是带大家一起行善，制造一个机会成就别人的善行，成就别人的善心。经典有记载，妒忌心让一个人失去影响力，没有妒忌心让一个人拥有影响力。领导因缘是需要影响力的，领导力是肉眼看不到的本钱，是一种无形的资产。所以一个领导者一定要去掉妒忌心。如果一个领导人妒忌人才，担心别人超越他，担心他的地位受动摇，他下面的人才肯定会跑掉的，失去了得力助手，那他就大大减少了影响力。如果一个领导人只有悲心，却总担心我比他强的话，我肯定是没有安全感的；除非我倒霉，他才会对我好，这是没有喜心的表现。如果只有悲心，没有喜心，那么他的爱是有缺陷的。有这样一种人当你比他低的时候，你能力比他差的时候，他对你有悲心，他会觉得心里面很好受。但是如果哪一天你通过自己的努力，超越他了，他心里就会觉得很痛苦，确实有这样一种人存在。

这样的人是得不到影响力的，懂的人都会怕他。如果你是真心对待别人，就不要介意别人比你做得好，不要介意被超越；要真地发自内心随喜，不计较，这并不是一件非常困难的事。归根结底还是一个因果的信心。如果你真地对因果有信心，自然而然就会做到。他有他的因缘，他如果能做比较强大的因，他得到他的果。不会因为他人累积了更强的因，而影响你的因无法积累。相反，别人跑在前面，对自己而言是一种推动力。赛跑的人都希望有人跑在自己前头，因为此时会有一种奇妙的力量推动着自己前进。比如寻法尊者爬山时，当他前面有人，他就可以破记录；而他跟我们一起爬的时候，我们无法跑在他的前头，他就无法破记录。所以有人在你前头是一件好事。我们要我们的生命更加美好，而不是我们一定要好过别人才叫好。这也是这个时代很多人痛苦的原因所在。他之所以会痛苦，并不是源自他的物质生活很差，其实现代人的物质生活都好过古时代的皇帝很多。很多人痛苦只是因为别人比我们更好，这是很笨的，我

们要把这种好比较的心态拔除。如果你有因果的信心，就会看到别人做得很好时，生起赞叹、随喜和高兴的那种心。这是另外一种更强的善因，其实也是修行的一个绝好机会，可修炼自己在这种情景下心不会产生嫉妒。记住，无论你走在什么地方，总有人会做得比你更好。如果你想找一个地方没有人比你做得更好，那么你就只能跟那些畜生道的众生进行对比。

未来你们有的要回到海南建立道场，有的要回北京建立道场。作为一个团体，我希望大家未来建起一个与一般道场不一样的道场，希望在这个世界上能多一个和谐的佛教道场，多一个和谐的修行群体。其实一个道场很难做到百分之百的和谐。希望不要让所谓的"自我"障碍正法的传扬，不要让"自我"阻碍了众生对三宝的信心。如果我们让自我阻碍了他们，我们对不起佛陀，对不起佛法僧。当我们对众生有这样一种心的时候，即不忍圣教衰，不忍众生苦，那么个人的得失、荣誉已经不再重要。信徒尊重别人而不尊重我，也没有什么大不了，他的功德带给他果报，不用去苦恼。假如每一个人都默默地耕耘自己，每一个人都真心地活出法，放掉自己的私心，都做正精进，充分发挥出我们拥有的潜力，不能想像 10 年后再见面时会是一种什么样的场景？我们的存在会为佛教、为众生带来什么样的局面呢？让我告诉你："这种局面是不可思议的。"如果大家都拿出力量来学佛，来修行，来实践，那种力量不会止于我们，也不会被掩盖住，一定会散播出去，感染到其他的人。北京不会只停留在北京，海南不会只停留在海南。只要我们有这样的一个愿景，每一个人都真心地发挥出法的力量，整体变得更好时，那时是不需要争的。像我们的兜率天，当大家一起以团结运作的心力执行时，短短几年内尼泊尔道场起来了，台湾道场起来了，今天还能帮到大陆，现在大家还不能担当建立道场的任务，人还在自修。未来当我们的道场成长壮大时，我们根本不需要跟他人抢道场，可能我们见面的机会也会变得越来越少，那个时候我们可发挥的平台和机遇是数不尽的，何必跟他人去争平台、争机会呢！只要你能够活出法，你就有那个法的力量。我们真地对因果有信心，是不需要跟他人争的。这个因果信心必须贯穿我们的生命，我们的思维、我们的领导、我们所作的一切，做与不做都要让因果思维深深融入到我们的心里。就像那提亚尊者、Vila 尊者，阿纳律尊者，佛陀问他们为什么这么团结？阿纳律尊者说："我们三个都是这么想的，我们要做同伴欢喜的事。"当佛陀离开时，另两位尊者问阿纳律："我们什么时候说过这样的话？"阿纳律尊者说："我能读懂你们的心啊。"他们三个都是用这样的心，每个人都想让其他人变得更好，最后是三个人一起变得更好，都成阿罗汉了，非常殊胜。

相信因果的人不会计算自己到底是付出多，还是给予多。其实我给你多过你给我，也是一种幸福的事情。但是我们也不坚持，只是顺其自然，应改奉献的时候就奉献。我们看一个人对因果有多大的信心，就看他如何对待身边的人和事。真正对因果有信心的人，他不会斤斤计较得失。如果大家都那么做，那可以想像我们这个群体是非常非常棒的。它产生的法的力量，产生的 1+1 大于 2 的共同愿力及共同的善业功德最终所能发挥出来的力量都是不可思议的。

今天你们都来自不同的地方，希望大家能够对《法的领导学》多花些功夫，不要有一个自我存在，不要认为团体是你的。为了佛法，为了众生，以一种无

私无我的心态去做，放长远去看，时间会证明一切，时间会证明法的力量。在我们传法的过程中一动一静之间让我们变得更好，而不是更糟。比如在传法时我们会碰到一些其他派别的弟子，我们可能会选择把他们拉过来，也许这种心态是不好的，因为它会产生一种竞争或者斗争。还有就是我们找一种善良的借口，比如我这边教法比对方要好，你一定要跟着我学。也许你认为这个人学得不够究竟，看来不容易解脱，你想要把他救过来。但是太刻意去做这些事时，忽略了还有很多很多人连法都没有得到，一个人虽然不是学得很对，但至少也有一样东西给他依靠。其实我们手头的善事是做不完的，还有很多很多的众生在苦，在无明之中，我们为什么不去好好渡这些需要法的众生，而去跟别人争信徒呢！因为一争就会产生对立。有些人的传法风格就是攻击他人，这个心态和方法不好。我们讲我们的法就好。即使是佛陀驳斥邪见，他的方式也不会刻意去刺激别人。如果你带着一种看似善良的借口去做这些事时，你就会阻力重重。不要去树立敌人，因为一树立敌人，你就会产生一种对立的情绪，而且很久都不能摆脱。当你传法给别人时，告诉他正见就好了，听得懂是他的因缘，听不懂也是他的因缘。不断地做正面的贡献。很多人讲破而立，破，要很小心的；立，比较简单，还有很多空间可以建你的高房，不一定要把别人的房子拆掉再建你的房子。帕奥禅师曾说过："Your way is on my way，你的路已经挡住了我的路，如果我不把你移开，我是无法前进的。"在这种情况下，为了让对方不再阻止自己渡众生，只能够将对方移开，没办法了，就只能这样。但是不需要刻意去树立敌人。有时候我们如果能看到美好的愿景有一种正面的运作潜质和未来的希望，我们可以很快从眼前的死胡同里跳出来。我曾经用过这个方法，觉得是管用的。例如当我们掉进烦恼，觉得烦恼不容易放下时，我就会想，总有一天我会成为阿拉汉，当我成为阿罗汉的时候，这一切都完全放下了，这样想时你就不会执着了。同样地当我们在建设一个团体时，只要我们把精力放在对的因里，心里面有一个对圣教、对众生一片灿烂美景的展望，我们就不会计较那些微小的东西。作为一个领导人一定要有这种跨越时空的思维，眼界要广。修缘起对这方面是非常有帮助的，当你这样观察时眼前的荣辱得失，对你而言已经不再重要。很多人对生活中的小事看不开，其实一想到整个漫长而又有很多苦痛的生死轮回时，这种小事就不值得我们去想它了，而且事过境迁多年之后，我们都不会再想起，只是当时迷惘了而已。有时候当我们被一个小小的格局套住时，如果自己的心或至少在思想的层面可以这样观照，这是最好的；如果不能观照，那起码在思想的层次要这样来思考，这一切都将会成为过去，那这个事就很容易跨过去了。所以眼界很重要，让自己的心跳出来，从另外一个时空回头看这件事。有人会觉得出家是一件很难的事情，可是你只要起一个念头：30 年后我对我今天所作的一切不会满意，30 年后头发都白了、满脸皱纹，人都老了，还会在乎今天的一切吗？这就很容易放下了。眼界很重要，心的容量大也是非常重要。

有时候我们会为一些小事耿耿于怀。可是如果把我们扔在一些战乱的国家，只要呆上三天，再回来这个和平的环境你就绝对不会再抱怨。所以我们的心要广一点，想一想无数的众生都在受苦，而我们有机会听闻佛法，这是一件多么幸运的事情啊！当初我要出家时，别人说了很多风言风语，但是我妈妈说：

“我的儿子比上不足比下有余。”虽然对比的对象不是很恰当，但这是一种知足常乐的心。无论如何走出狭隘的自我，让心走向开阔的时间和空间是非常重要的。心量有多大，你所能奉献的，所能带来的真惠就有多广大。也许有些人会从另外一个层面去反驳：“我不是行菩萨道的，心要这么宽广干什么？”其实你可以选择成为像舍利佛这样的阿罗汉，像阿难尊者这样的阿罗汉，像目键连尊者这样的阿罗汉，像大迦叶这样的阿罗汉等。关键是我们要有一颗感恩的心，当我们得到法时，不要做最后一位证法人。我们要经常这么去想：因为我的存在，我的努力，我的奉献而让众生对佛法生起信；做得不圆满的，我们要努力去改正，努力去克服。虽然不容易，但是只要去做，透过不断重复地去修正自己错误的行为。我们要有不言败的心，不管失败了多少次，都可以不断地一次又一次地纠正。作为领导人要有不败的决心，不管多少次做不到，只管重复做。在这个世界上，没有任何人可以被打败，能够被打败的只有他自己。未来是无限的，机会就蕴含在当下，无论你多么倒霉，多么不幸，每一个当下的因，你都可以用如理作意去把握的。

还有一种，我把它称之为神秘的扭力。对我而言，神秘的扭力就是相信如理作意的力量。如理作意可以让生命的一切遭遇转变成增上缘。如果我们把如理作意训练得非常成熟，那么任何一种处境我们都可以生起善心，不让自己掉进烦恼中，不让自己掉进绝望中。我们非常需要这种力量，特别当你是一个领导时。因为很多时候当领导，就是领导大家的心。当大家的心都处于消沉和没有力量时，群体就没有希望；当大家的心有意志力、有决心时，群体就有希望。所以领导者心的力量一定要很强。三国时期赤壁之战后，曹操败得非常凄惨，最后只剩下百多个将领跟着他，大家都非常消沉，看不到前途和希望。据说曹操曾经研究《易经》，为什么会有东风？结果他发现忽略了其中的一点：有一个小阳春节东风就是会反复。其实懂因缘的人都知道大部分因缘就是会反复的，只有圣道不反复、不退转的，你上了岸就不会再掉下来了。其他成就例如禅定等几乎都是波动上升的，不会呈一条直线上升。所以当你成功时不要骄傲，小心反复。曹操看到这个后哈哈大笑，面对曹操的大笑，下面的将领非常惊讶，大家问他为何而笑？曹操说我已经知道自己为何会败了？虽然书上记载评价曹操是“宁可我负天下人，天下人不能负我”的那种人，我倒是有点质疑那个记载，觉得曹操的心不一定会这么黑。假如他的心真那么黑的话，怎么可能有那么多的士兵，那么多的将领追随他呢？我倒是觉得这些打打杀杀的人，无论是好人还是坏人都是有问题的。当时正因为曹操的一笑，也就一笑解千愁，大家的心就松开了，觉得也没有什么大不了；当看着首领迷惑时，大家就没有信心。所以说领导因缘非常重要。不管这个故事是真还是假，对我们都非常有启发性，值得我们好好地去思考。知道自己的错误是一件非常快乐的事情，就怕你失败得不明不白，你就不懂得如何翻身。所以做带领别人的人，他的心力不可以憔悴，不可以消沉，不可以迷茫。一定要记得这一点。

很高兴与你们分享了以上那些内容，法的领导学的本质和内涵是来自佛陀的智慧。不管你们日后是否做领导人，领导学的智慧都是有法在里面的。希望法的领导学能够让你们的生命好起来。不管你在哪一个处境，哪一个环境里面，

包括家庭，只要你跟另外一个人接触，这种智慧就用得上，除非你不跟人接触。比如不要掉入情绪中，你的员工闹情绪，你不要去争执等。所以说要把这些东西带回去，牢牢地记在心里，生活的艺术和我们个人的生命艺术就是消灭贪嗔痴，培育戒定慧。你只是把法记在心里，用在自己身上，这个比较简单。但是领导学牵涉到你跟别人的关系，当我们跟别人接触时，另外一个受想行识不听你的指使，你要能够依照法的力量，让大家都好起来，这是属于更高层面的生活艺术。因为它涵盖的因缘是比较广的，你们要在生活中慢慢斟酌，学了就要会用。

大家可分享一下我的心得：每当我遇到困难，觉得自己找不到答案时，我会很自然地走进佛法里寻找答案。我会想：如果佛陀在世，佛陀会怎么劝我？或者如果佛陀处在我的处境，他会怎么做？但是佛陀是不可能处在我的处境的，我们也不可能知道佛陀怎么想，怎么做的。因为若你能知道佛陀怎么想，怎么做，你也就具备佛陀的智慧了。可是学法以来，至少我们知道佛陀认可什么，不认可什么。虽然佛陀的智慧远远超越我们这个世间，但是如果我们能够这么去想，我们就能够把对佛陀的认识，对法的认识带出来，把自己潜在的那种智慧发挥到最大，也就是发挥出当下最高的智慧。这已经是我们能够做到最好的了。其实要更好的话，我们就要借用更高的智慧，比如我们跟伟大的尊者们在一起时，我们要善用他们的智慧，这样就会省去自己要走的崎岖道路。用我们当下的智慧去寻找更高的智慧，让更高的智慧带动我们，影响我们，牵引着我们前进，从善如流可省得我们走很多冤枉路。这不论对于领导者本人还是领导对象都是非常有帮助的。希望这点分享能够让大家都有进步，让你们的生命好起来。我们有责任提升自己，有责任不停留在原地，为什么？因为众生太痛苦了，众生需要法，我们任重而道远，我们不可以推卸这份责任。所以我们放慢脚步，若带着自己的不圆满去带动别人，就对不起别人了；我们要战胜自己的弱点，再去影响他人；如果我们犯错了，就应该再去尝试，直到正确为止。

我们的努力关系到众生是否可以得到快乐，是否可以远离痛苦。所以不要将它看成只是自己的事。我们有责任通过努力让正法永驻，让生命的真相成为我们的推动力，我们不能耽误自己的生命，不能耽误众生的生命。好，祝福大家平安快乐，愿大家都有法的力量，去除贪嗔痴，成就戒定慧！愿大家所有的善心愿皆能如法！愿大家最后都能离苦得乐，了脱生死，证悟圣果和涅槃！让我们一起回向和发愿。